

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HENRIQUE OLINGER NEVES

ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA APLICADA A UMA
PEQUENA EMPRESA DO RIO TAVARES EM FLORIANÓPOLIS/SC.
ESTUDO DE CASO: PORTAL ELÉTRICA HIDRÁULICA E FERRAGENS LTDA

FLORIANÓPOLIS

2008

HENRIQUE OLINGER NEVES

ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA APLICADA A UMA
PEQUENA EMPRESA DO RIO TAVARES EM FLORIANÓPOLIS/SC.
ESTUDO DE CASO: PORTAL ELÉTRICA HIDRÁULICA E FERRAGENS LTDA

Trabalho apresentado à disciplina de
Estágio Supervisionado, CAD 5236,
como requisito para obtenção de
aprovação no curso de Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina.

Orientadora: Prof^a Juliana Tatiane Vital

FLORIANÓPOLIS


2008

HENRIQUE OLINGER NEVES

**ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE FLUXO DE CAIXA APLICADA A UMA
PEQUENA EMPRESA DO RIO TAVARES EM FLORIANÓPOLIS/SC.
ESTUDO DE CASO: PORTAL ELÉTRICA HIDRÁULICA E FERRAGENS LTDA**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em/...../.....

Prof., Dr. (Ms.)


Coordenador de Estágios
Coordenador de Estágios CAD UFSC
nº 023/CAD/2006

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Juliana Tatiane Vital.
Orientadora


Luiz Salgado Klaes, Dr.
Membro


Rogério da Silva Nunes, Dr.
Membro

RESUMO

NEVES, Henrique Olinger. **Estruturação da ferramenta de fluxo de caixa aplicada a uma pequena empresa do Rio Tavares em Florianópolis/SC. Estudo de Caso:** Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens Ltda, 2008. (78f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

Este estudo tem como objetivo a elaboração de uma ferramenta de fluxo de caixa em uma empresa de materiais de construção situada no bairro do Rio Tavares em Florianópolis/SC, a Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica aplicada, e o método utilizado em sua realização foi o estudo de caso. O levantamento de dados foi realizado por meio de levantamentos bibliográficos e documentais, observação direta e não participativa e entrevistas pessoais semi-estruturadas. Após a reunião dos dados necessários a elaboração do estudo, estes foram organizados em forma de quadros e gráficos para facilitar sua posterior análise. Esta se baseou na observação do funcionamento de como e quando ocorrem os ingressos e desembolsos da organização. A seguir foi criada uma planilha de planejamento de fluxo de caixa, constituída de projeções de receitas e despesas da organização e estabelecimento de níveis desejados de caixa para os meses que compõe o primeiro semestre de 2009. Esta proposta de implementação de uma ferramenta de fluxo de caixa tem como pretensão a melhor distribuição dos excedentes de caixa durante o ano e também a redução da necessidade de empréstimos bancários para financiamento de capital de giro no período e, com isso, possibilitar um desenvolvimento sustentável da organização.

Palavras-chave: Planejamento. Fluxo de caixa. Ingressos e desembolsos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo Operacional.....	16
Figura 2 – Organograma funcional da empresa Portal.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Balanço Patrimonial.....	14
Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa.....	34
Quadro 3 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo.....	36
Quadro 4 – Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo.....	37
Quadro 5 – Modelo de planilha de despesas administrativas.....	38
Quadro 6 – Controle diário de caixa e bancos.....	40
Quadro 7 – Projeções de ingressos.....	41
Quadro 8 – Projeções de desembolsos.....	41
Quadro 9 – controle de fluxo de caixa mensal.....	42
Quadro 10 – itens do fluxo de caixa da empresa Portal.....	51
Quadro 11 – Movimentação financeira de 2007.....	56
Quadro 12 – Movimentação financeira de Jan.-Set. 2008.....	57
Quadro 13 – Proporção das receitas em relação ao total.....	58
Quadro 14 – Proporção das despesas em relação ao total.....	59
Quadro 15 – Agosto 2007: entradas X saídas.....	63
Quadro 16 – Setembro 2007: entradas X saídas.....	65
Quadro 17 – Outubro 2007: entradas X saídas.....	66
Quadro 18 – Fluxo de caixa projetado, primeiro semestre de 2009.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Receitas X Despesas 2007.....	60
Gráfico 2 – Receitas X Despesas 2008.....	61
Gráfico 3 – Agosto 2007: Entradas X Saídas.....	64
Gráfico 4 – Setembro 2007: Entradas X Saídas.....	65
Gráfico 5 – Outubro 2007: Entradas X Saídas.....	67
Gráfico 6 – Projeção das receitas e despesas: 1º sem. 2009.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	8
1.2 Objetivos	10
1.3 Justificativa da pesquisa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Administração financeira	13
2.2 Planejamento Financeiro	15
2.2.1 Capital de giro	16
2.2.1.1 <i>Necessidade de Capital de Giro</i>	19
2.2.2 Administração de caixa ou disponibilidades	21
2.2.2.1 <i>Fluxo de caixa</i>	25
2.2.2.1.1 Controle do fluxo de caixa	38
3. METODOLOGIA	44
3.1 Tipo de estudo	44
3.2 Universo da pesquisa	45
3.3 Técnica de coleta de dados	46
3.4 Análise dos Dados	47
3.5 Limitações da pesquisa	47
4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA ADAPTADO À EMPRESA PORTAL	49
4.1 Histórico da organização e constituição atual	49
4.2 Descrição dos itens apresentados no fluxo de caixa	50
4.2.1 Ingressos	52
4.2.2 Desembolsos	53
4.3 Análise das movimentações financeiras	58
4.4 Projeção de fluxo de caixa	68
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	73
REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

O momento atual da economia brasileira é favorável ao crescimento, tendo em vista esta realidade, a administração financeira de curto prazo torna-se algo vital para a manutenção das empresas. Partindo deste princípio básico, será apresentada aqui a contextualização do tema do presente trabalho e a apresentação de seu problema de pesquisa. Além disso, também serão aqui descritos os objetivos geral e específicos, que se propõem a resolver a questão levantada e as justificativas que embasam a realização desta pesquisa.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP em 1999, 35% das empresas fracassam no primeiro ano de existência e 71% não alcançam o quinto ano de atividade. Em uma análise ampla foi constatado que estas empresas apresentam dois problemas em comum: a falta de planejamento e a administração falha do negócio.

Um dos aspectos relacionados à gestão equivocada da empresa está relacionado com a falta de controle do capital de giro da empresa, isto é, a gestão dos ingressos e desembolsos financeiros realizados pela organização no curto prazo. A administração financeira é a parte da gestão empresarial responsável pelo planejamento, organização, coordenação e controle dos investimentos e financiamentos financeiros da organização.

Dentro da administração financeira encontra-se a gestão financeira de curto prazo, que encarrega-se de gerir as origens e aplicações dos recursos com o foco no curto prazo, isto é,

define de onde virão os recursos e como estes serão gastos em períodos mais curtos, sendo estes recursos de rápida circulação conhecidos como o capital de giro da organização.

A principal ferramenta para o controle do capital de giro (CG) de uma empresa é o fluxo de caixa, onde são registrados os ingressos e desembolsos relativos ao período em questão. Estes períodos anteriormente referidos podem variar de organização para organização, dependendo de sua atividade, mas em sua maioria os fluxos de caixa correspondem a movimentações ocorridas nos meses, semanas ou até dias.

A empresa aqui estudada, Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens, constitui-se de um estabelecimento varejista de comercialização de materiais leves de construção, situada no bairro Rio Tavares em Florianópolis. Sua administração é de caráter familiar e a organização é atualmente constituída por seis funcionários, além do casal proprietário do empreendimento e suas duas filhas, que contribuem também na administração do negócio.

De acordo com seus proprietários, o estabelecimento tem como objetivo comercializar produtos da área de ferragens, elétrica, hidráulica, tintas e presentes, priorizando sempre, o atendimento aos clientes.

A organização existe desde outubro de 2000 e desde então apresentou um crescimento de aproximadamente quatro vezes até o presente momento. Apesar de bem organizada em seus processos, o crescimento registrado trouxe a necessidade de formalizar sua administração, evitando problemas de coordenação e controle do trabalho e propiciando um planejamento adequado para a sustentabilidade de seu crescimento.

A administração dos processos financeiros baseia-se em registros de curto prazo anotados em cadernos pela proprietária e não segue uma estrutura padronizada nestas anotações, resultando em uma organização não tão eficiente dos recursos financeiros.

Observando os aspectos supracitados, visando a melhoria no desempenho administrativo da organização Portal e um maior controle sobre suas atividades financeiras, surgiu o interesse em realizar um estudo sobre a estruturação da ferramenta de fluxo de caixa nessa organização. Dessa forma, através das teorias recorrentes sobre a administração financeira de curto prazo e os conhecimentos adquiridos no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, espera-se contribuir para uma gestão mais adequada das disponibilidades de curto prazo, por meio da elaboração de uma ferramenta adequada de controle do fluxo de caixa, levando ao seguinte problema de pesquisa:

Como a aplicação da ferramenta do fluxo de caixa contribuiria para melhorar o controle das finanças à curto prazo da empresa Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens?

1.2 Objetivos

A partir do problema proposto por este trabalho tem-se o seguinte objetivo geral:
Aplicar a ferramenta do fluxo de caixa para controle das finanças à curto prazo da empresa “Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens”.

Com base no objetivo geral proposto para a realização deste estudo surge ainda a necessidade de identificar os objetivos específicos necessários ao estudo.

Objetivos Específicos:

- a) resgatar a teoria aplicada a administração financeira de curto prazo, em particular a relacionada ao fluxo de caixa;
- b) verificar o funcionamento da gestão financeira de curto prazo na empresa Portal; e
- c) elaborar uma proposta de ferramenta de fluxo de caixa que proponha-se a melhorar a gestão financeira da organização.

1.3 Justificativa da pesquisa

A escolha do assunto de discussão deste trabalho justifica-se devido a relevância que a administração financeira de curto prazo tem na manutenção e crescimento de uma organização, devido em parte pela situação de mercado concorrencial acirrado e globalizado atual.

A Empresa Portal foi escolhida como foco do estudo por encontrar-se disposta a fornecer os dados necessários para que seja realizado este trabalho em sua organização, e também por ter surgido a necessidade de uma melhor estruturação e controle financeiro em seus processos, em face de seu crescimento acentuado nos últimos anos.

Este estudo justifica-se ainda fundamentado nos aspectos de importância, viabilidade e originalidade descritos por Castro (1977) e também no princípio da oportunidade necessária para que seja elaborado um trabalho desta natureza.

De acordo com Castro (1977), um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial que afeta um segmento da sociedade. Neste ponto, este trabalho tem sua relevância fundamentada no fato de propor-se a auxiliar a melhoria do desempenho dos

processos financeiros da empresa em estudo, que faz parte da grande maioria das empresas brasileiras, as de pequeno e médio porte, através da implantação de uma ferramenta de controle de fluxo de caixa. O uso desta ferramenta é importante porque através dela é possível a gestão do capital de giro, reduzindo os custos financeiros inerentes ao uso de capital de terceiros e definindo os valores que podem ser reinvestidos pela organização.

Ainda segundo o autor, “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”. Seguindo esta afirmação, esta pesquisa pode ser caracterizada como original partindo-se do princípio que a elaboração e aplicação de uma ferramenta de fluxo de caixa tende a se tornar específica para a empresa estudada, sendo original de seu ponto de vista.

A viabilidade de uma pesquisa existe a partir do momento em que existem recursos disponíveis para sua realização. O estudo realizado, dentro do conceito apresentado, encontra viabilidade de realização a partir do momento em que há disponibilidade de recursos financeiros e humanos qualificados, com base teórica e tempo à disposição para serem doados à construção do trabalho. O prazo estipulado para conclusão do mesmo proporciona um período suficiente para que se colem e analisem os dados necessários e por isso se torne viável a realização do citado trabalho.

A justificativa para a realização desta pesquisa pode ainda ser dada através da oportunidade de sua realização. Esta pode ser considerada como tal com base no atual estágio de crescimento da empresa e, em decorrência disso, da necessidade de formalização de seus processos. Existe ainda o fato de existir a disponibilização dos dados por parte da organização para que ele seja elaborado, o interesse em trabalhar com os aspectos financeiros dessa organização e a situação de estar regularmente sendo cursada uma graduação em administração por seu autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo presente tem como foco apresentar os conceitos e considerações sobre a administração financeira de curto prazo, o planejamento financeiro, abordando o capital de giro e a administração das disponibilidades, tendo o discurso focado na ferramenta de fluxo de caixa.

2.1 Administração financeira

Para o funcionamento sustentável de uma organização, mesmo para as de pequeno porte, é necessário administrar os recursos financeiros que serão utilizados em sua manutenção. A administração financeira caracteriza-se, de acordo com Sanvicente (1987), por ser responsável pelas decisões relacionadas aos investimentos, financiamentos e utilização do lucro pela empresa, bem como as formas de captação de recursos financeiros e continuada análise da utilização destes recursos.

O autor supracitado ainda vai mais além, utilizando-se da conceituação de “função financeira” para facilitar a percepção de suas responsabilidades.

A função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado a maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez (ARCHER e D'AMBROSIO, 1969 apud SANVICENTE, 1987, p 21).

A administração financeira geralmente é considerada sob dois aspectos, o longo e o curto prazo. De acordo com Gitman (1987), no longo prazo a gestão financeira esta centrada

nas decisões relativas aos ativos permanentes, questões referentes a grandes projetos e pesquisa e desenvolvimento. No curto prazo estão incluídas as ações de controle financeiro do dia-a-dia das organizações, consome mais tempo e é necessário para a sustentação continuada da organização. Por demandar uma parcela maior do tempo do administrador financeiro, cerca de 80%, a gestão financeira de curto prazo é de essencial importância para as organizações, tornando-se geralmente o foco maior das atenções dos gestores.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), a administração financeira de curto prazo está relacionada a gestão dos recursos correntes da organização, geralmente aqueles que podem ser transformados em caixa em até um ano, ou dentro do ciclo operacional da empresa, se este caracterizar-se por ser mais longo do que 12 meses. Estes recursos são caracterizados pelo Ativo Circulante (AC) e Passivo Circulante (PC) expressos no Balanço Patrimonial e também recebem o nome de *giro*, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Balanço Patrimonial

ATIVO CIRCULANTE (AC) Disponibilidades Valores a Receber Estoques	PASSIVO CIRCULANTE (PC) Fornecedores Salários e Encargos Sociais Empréstimos e Financiamentos
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP) Empréstimos e Financiamentos Debêntures
ATIVO PERMANENTE (AP) Investimento Imobilizado Diferido	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL) Capital Reservas Lucros Acumulados

Fonte: Assaf Neto e Silva, 2002

Para uma adequada administração dos ativos de uma empresa, é necessário realizar um planejamento financeiro que atenda as necessidades da organização, pensando antecipadamente nas oportunidades e ameaças futuras, sempre exercendo um controle sobre o andamento do que foi planejado.

2.2 Planejamento Financeiro

De acordo com Previdelli e Meurer (2005) o planejamento financeiro é definido como uma ferramenta formal que dita as diretrizes básicas de mudanças na empresa, no que tange seus recursos. Estas diretrizes identificam as metas e objetivos financeiros e distinguem a situação atual da pretendida para o futuro e, além disso, identificam as ações necessárias para que estes objetivos sejam alcançados.

O planejamento financeiro, de acordo com Gitman (1987), é muito importante no trabalho do administrador financeiro. Os planos financeiros e orçamentos, com sua finalidade de ditar roteiros para que sejam atingidos os objetivos da empresa, estruturam as diversas atividades administrativas e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho a ser seguido.

Cherry (1977) afirma que antes que o gerente financeiro inicie as negociações para obtenção de recursos deve ter em mente algumas considerações. Ele precisa saber o *montante* requerido pela empresa, *quando* surgirão estas necessidades, por *quanto tempo* este volume de recursos será necessário e também *quando e como* serão devolvidos.

O planejamento financeiro normalmente é visto perante duas vertentes, o longo e o curto prazo. Para Gitman (1987), o planejamento de longo prazo tem a função de refletir o impacto antecipado da implementação de projetos sobre a situação financeira da empresa em períodos maiores, de dois até dez anos, e o de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a mais imediatas, dentro de períodos de até dois anos somente.

Dentro do planejamento de curto prazo existe, de acordo com Gitman (1987), o planejamento de caixa. Este plano é crítico para o cotidiano das organizações, tendo em vista que o caixa é um elemento vital, pois sem um volume adequado de caixa a empresa pode

tornar-se inadimplente e ser conduzida à falência. O caixa da organização encontra-se associado ao conceito de capital de giro, sendo este um dos aspectos mais relevantes da gestão financeira de curto prazo, devendo as empresas manter sempre um nível considerável destes ativos para manter sua sustentabilidade.

2.2.1 Capital de giro

Assaf Neto e Silva (2002), concordando com Sanvicente (1987), definem que o *capital de giro (CG)*, *capital circulante* ou *ativo corrente* são os valores representados pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, constituídas de maneira geral pelas disponibilidades, investimento de curto prazo, valores a receber e estoques. Estes ativos constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro do seu ciclo de operação. De forma mais ampla o CG é considerado como os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, desde o momento da aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda concretizada.

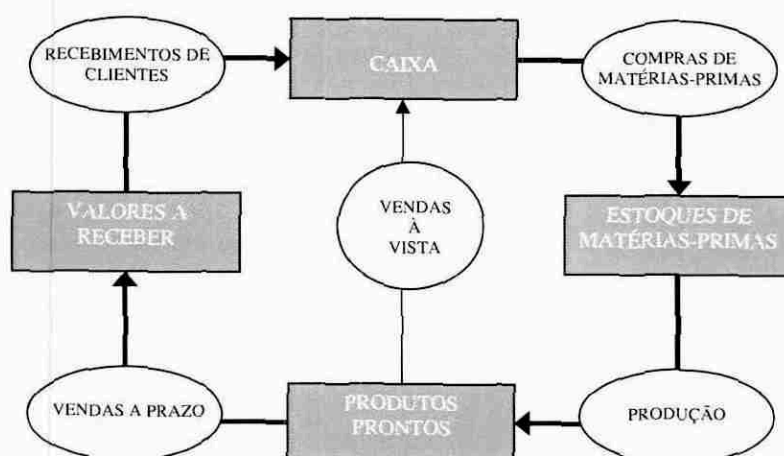


Figura 1 – Ciclo Operacional

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 62)

De maneira geral o capital de giro se encontra no lado dos Ativos representado no Balanço Patrimonial (BP) pelos Ativos Circulantes (AC), servindo principalmente para saldar os compromissos, de forma total ou parcial, decorrentes das operações cotidianas da organização.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002) a gestão do capital de giro está relacionada com as decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes, de forma que, toda organização busca garantir a sustentabilidade de sua atividade operacional.

Ao se praticar uma administração inadequada do Capital de giro (CG) o resultado acaba surgindo na forma de sérios problemas financeiros, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002). Para eles essa ineficiente gestão contribui efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

É importante ter em conta que a administração do capital de giro trata dos ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Por exemplo, a perda da liquidez pela maior participação de estoques no ativo circulante deve ser compensada por um maior volume de caixa; a presença de passivos de prazos mais curtos exige, por seu lado, ativos correntes mais líquidos, e assim por diante (ASSAF NETO e SILVA, 2002, p. 13).

Com relação ainda às decisões tomadas referentes ao Capital de Giro, é importante salientar sua implicação estratégica, visto que sua administração impacta diretamente no resultado das operações.

A principal fonte de recursos do CG é o autofinanciamento resultante da geração de recursos próprios. As operações de investimentos são decorrentes de decisões de modernização, pela introdução de novas tecnologias e função do obsolescimento das instalações e dos processos, expansões da planta para o aumento da produção ou introdução de novos *lay-outs*, pesquisa e desenvolvimento, treinamento de recursos humanos etc. (BRASIL & BRASIL, 1993).

Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que os elementos que compõem o ativo circulante de uma organização na maioria das vezes não apresentam sincronia temporal em seus níveis de atividade. Se as atividades tivessem perfeito equilíbrio temporal, não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro. Um exemplo disso citado pelos autores ocorreria se todas as vendas fossem realizadas à vista, sendo desnecessário o investimento em contas a receber, ou ainda, se existisse a sincronização entre a produção e as vendas, ocorrendo de maneira totalmente integrada, não seriam necessários então investimentos em estoques de produtos acabados.

Para Sanvicente (1987) os investimentos em capital de giro devem ser variáveis, pois devem acompanhar a oscilação das vendas durante o ano. Se uma organização apresentar movimentos sazonais em suas vendas, o capital de giro deve ser adaptado às situações de cada período, para que seja mantida sua função de proporcionar liquidez à empresa.

Ainda relativo ao conceito de capital de giro, existe um componente chamado de Capital Circulante Líquido (CCL). De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), ele reflete a sobra financeira da empresa ou, num sentido mais abrangente, o volume de recursos de longo prazo (ELP + PL) que se encontra financiado pelo ativo circulante (AC). Seu cálculo mais comum se dá através da expressão:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

CCL = Capital Circulante Líquido

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

Analisando o resultado da expressão podemos identificar que:

- a) **resultado positivo.** Uma empresa com o ativo circulante maior que o passivo circulante demonstra que a empresa tem ativos de curto prazo, tendo a possibilidade de cobrir com folgas suas responsabilidades também de curto prazo.
- b) **resultado negativo.** Uma organização com o passivo circulante maior que o ativo circulante mostra que os recursos de longo prazo não têm condições de cobrir suas aplicações de longo prazo, de forma que será necessário utilizar-se do PC.

Dada a importância do Capital de Giro para o correto funcionamento das organizações, a manutenção de um nível adequado dessas disponibilidades é vital para qualquer empresa, devendo ser dada a devida importância à sua existência, mantendo-se sempre um nível mínimo que não cause problemas para a organização.

2.2.1.1 Necessidade de Capital de Giro

Sanvicente (1987) afirma que a manutenção adequada dos ativos correntes representa um investimento necessário para que a empresa opere satisfatoriamente. O planejamento e o controle do investimento em capital de giro é muito importante, pois são atividades cotidianas que impactam na capacidade de liquidez da empresa.

A administração do capital de giro envolve a tomada de decisões, como todos os outros aspectos relativos a administração de uma empresa. Sanvicente (1987) distingue três dimensões distintas que devem ser consideradas na administração destes ativos correntes.

1. **Liquidez.** Relativo à composição dos prazos de vencimento das dívidas, em especial os de curto prazo. Os ativos correntes possuem um prazo para serem convertidos em

dinheiro e, além disso, também um risco relativo à efetivação desta transformação, sendo assim essa capacidade de liquidez dos ativos correntes deve ser considerada na administração do capital de giro.

2. **Liquidez X rentabilidade.** A manutenção do capital de giro é indispensável para sustentar a manutenção das vendas, entretanto, seu retorno direto é significativamente inferior aos investimentos em ativos fixos e de longo prazo. Esta decisão acaba se tornando complicada, pois devem ser bem ponderados os investimentos tanto no curto como no longo prazo, a fim de obter sempre um equilíbrio entre a liquidez e a rentabilidade dos investimentos.
3. **Manutenção de saldos excessivos.** Esta dimensão está intimamente ligada à anterior. Ao tentar aumentar ao máximo a liquidez, pode ocorrer uma aplicação desnecessária no capital de giro, reduzindo a possibilidade de maiores rentabilidades.

De acordo com Brasil & Brasil (1993, p. 37), “a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é, na maioria das vezes, um ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio, de um balanço entre contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos”. Isto é o mesmo que dizer que esta necessidade deve ser considerada com a busca constante pelo equilíbrio acertado entre o Ativo e o Passivo Circulantes.

Ainda seguindo as idéias de Brasil & Brasil (1993), a NCG tem como característica marcante o fato de estar ligado às operações e ao negócio da empresa. Esses ativos operacionais podem ser considerados tão permanentes como os ativos fixos, pois só estão disponíveis no fechamento da empresa, entretanto se mostram em uma dinâmica diferenciada, pois são extremamente vulneráveis a situações de conjuntura econômica. Em tese existem períodos no decorrer do ciclo de vida de uma organização em que investimentos operacionais elevados são necessários, tendo como consequência o aumento dos níveis de estoque, das contas a receber ou a pagar etc. Estas variações de custo e diversificação afetam e podem

mudar o perfil da Necessidade de Capital de Giro, que é influenciada também pela liquidez dos ativos correntes da organização, como estoques e contas a receber.

Levando-se os aspectos supracitados em consideração, é papel do administrador financeiro acompanhar e controlar a estabilidade do ciclo financeiro de sua empresa, buscando sua contínua otimização, resultando em uma administração eficiente do Capital de Giro e mantendo sua necessidade em níveis atingíveis pela organização. Para que seja realizado este planejamento e posterior controle sobre os ativos correntes, é necessária uma gestão adequada das disponibilidades, discutida a seguir.

2.2.2 Administração de caixa ou disponibilidades

As disponibilidades são descritas por Sanvicente (1987) como “os recursos [...] que permitem a empresa efetuar pagamentos imediatos”. Estes recursos, armazenados no caixa da organização ou em bancos, não possuem um rendimento direto e tendem a perder seu valor em economias inflacionárias. A administração das disponibilidades, ainda segundo o autor, pode ser controlada com eficácia atuando sobre o nível dos saldos, sobre as entradas e sobre as saídas de recursos financeiros da organização.

O objetivo principal da administração de caixa deve ser conseguir o maior rendimento possível dos recursos disponíveis, dentro de um nível de segurança que evite que a empresa passe por dificuldades mesmo que sejam verificados alguns acontecimentos que se poderiam classificar com razoavelmente pessimistas (LIMA NETO, 1974, p. 223).

Tendo Lima Netto (1974) como base, é possível considerar que, para que seja feita uma administração de caixa eficiente, deve-se definir o volume de recursos necessários e disponíveis em condições normais e também em condições da razoável pessimismo.

Uma dificuldade de caixa, de acordo com Lima Netto (1974), seria, nesse aspecto, o volume de recursos estar abaixo de um nível pré-determinado pela organização, ou, na pior das hipóteses, perto de zero. O problema gerado por esta baixa de caixa é a dificuldade de cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo, prejudicando a imagem da empresa ou ainda provocando sua falência.

Sanvicente (1987) apresenta três motivos principais para a manutenção de um certo nível destes ativos:

- a) **para efetuar transações.** A principal razão para que sejam mantidos os saldos dos recursos financeiros é para que ocorra o andamento normal das operações. Isto se deve ao descompasso normal que ocorre com relação aos ingressos e desembolsos das organizações, tendo este saldo a função de “amortecer” esta diferença.
- b) **por precaução.** Durante o cotidiano da empresa existem elementos de incerteza peculiares, e estes podem levar a realização efetiva de entradas e saídas diferentes, em termos de momento de ocorrência e montante. Em decorrência disso, certo saldo de recursos deve ser mantido apenas para suprimir a não-coincidência entre os fluxos previstos e reais.
- c) **para tirar proveito de oportunidades especiais.** Este é o chamado motivo de *especulação*. Esta parcela de investimento é mantida para tirar proveito de oportunidades de lucro, sendo estas provindas de acontecimentos não previsíveis e de aproveitamento imediato.

Alguns fatores relevantes, descritos por Sanvicente (1987), afetam e determinam os saldos de numerário mantidos por uma organização, devendo ser constantemente considerados na administração das disponibilidades, sendo os seguintes:

- a) **discrepâncias previsíveis entre saídas e entradas de caixa.** Haverá para este fim uma acumulação de dinheiro para os períodos em que as saídas superam as entradas.
- b) **discrepâncias imprevisíveis entre saídas e entradas de caixa.** Deve ser mantido o saldo como motivo de precaução.
- c) **disponibilidade de outras fontes de fundos.** Aqui está compreendida a flexibilidade da empresa em recorrer a outras fontes para obtenção de recursos necessários.
- d) **natureza das relações mantidas com os bancos.** Atua diretamente sobre as contas bancárias e é relativa a manutenção de saldo para cumprir determinadas exigências da instituição financeira.

Devido ao objetivo básico da administração de disponibilidades, de manter um equilíbrio entre os ingressos e desembolsos, torna-se clara a vantagem em aumentar as entradas de caixa por unidade de tempo. Dessa forma, Sanvicente (1987), aponta dois aspectos relevantes no controle destas entradas de caixa:

- a) minimizar as possibilidades de furto ou desfalques nos processos de recebimento, fazendo isto através da subdivisão das etapas relativas aos ingressos, atribuindo cada uma a diferentes funcionários.
- b) acelerar os recebimentos, agilizando os depósitos de cheques, transferências bancárias e emissão e entrega rápida de faturas.

Tal como no controle das entradas de caixa, também se torna importante o controle das saídas deste caixa, mantendo o objetivo de preservar o maior nível possível de saldo em caixa sem incorrer em prejuízos pela manutenção excessiva ou insuficiente deste. Visando agora as saídas de caixa, Sanvicente (1987) trata de alguns aspectos a serem considerados:

- a) evitar o atraso desnecessário na liberação de recursos disponíveis para aplicações aprovadas. Uma vez verificada a possibilidade de investimento, o valor monetário deve ser transferido o mais breve possível.
- b) como nos recebimentos devem ser utilizados de métodos que dificultem os desvios e furtos, através da emissão de cheques nominais e subdivisão e registro das saídas do caixa.
- c) sempre que possível quitar as obrigações com descontos, mas utilizando-se do prazo integral até a data da quitação.

De acordo com Sanvicente (1987), uma administração completa das disponibilidades se dá também através da correta aplicação dos excedentes ociosos de caixa, aplicando-os em títulos de curto prazo e oferecendo algum rendimento. O objetivo deste rendimento é proporcionar certa proteção à empresa contra a dupla perda decorrente da inflação, que corrói o valor do ativo, e do custo de oportunidade da manutenção de recursos sobre a forma monetária pura.

Além do objetivo de compensar a dupla de fatores supracitada, existe outra importante consideração a ser feita sobre estes investimentos. Os títulos devem oferecer sempre uma elevada segurança do valor principal, ou seja, não podem ocorrer perdas, grandes ou pequenas, quando a empresa for liquidar estes títulos, a fim de utilizá-los em outras operações. Afinal estas aplicações também se caracterizam como reservas de fundos para o atendimento de necessidades urgentes.

Outro aspecto importante ainda é a liquidez do investimento. O título deve ser prontamente resgatável, sendo isto importante do ponto de vista da rapidez com que podem surgir ocasiões inesperadas.

Dessa forma, Sanvicente (1987) conclui que o retorno não é o fator principal a ser considerado, sendo superado, primeiramente, pela capacidade de liquidez da aplicação e, em segundo lugar, pela segurança do montante investido perante sua liquidação.

Autores como Zdanowicz (2000), Sanvicente (1987) e Assaf Neto e Silva (2002) apontam como principal forma de melhor gerir as disponibilidades de uma empresa a ferramenta do fluxo de caixa. Sendo que através dessa ferramenta podem ser planejados e controlados os fluxos de ingressos e desembolsos inerentes a atividade das organizações, sendo este método apresentado a seguir.

2.2.2.1 Fluxo de caixa

Assaf Neto e Silva (2002) ressaltam que no contexto econômico moderno de mercado concorrencial, são exigidas das empresas uma maior eficiência na administração de seus recursos financeiros. Uma boa gestão financeira tem como resultado a diminuição da necessidade de capital de giro, aumentando os lucros pela redução das despesas, principalmente financeiras.

Ainda seguindo a linha de raciocínio anterior, Frezatti (1997) afirma que um instrumento gerencial é aquele que possibilita o apoio ao processo decisório da organização, de maneira a orientá-la para os resultados pretendidos.

No funcionamento de uma organização existem diariamente diversas operações que são realizadas, tais como compras, vendas, investimentos, financiamentos entre outras. Com a intenção de cumprir suas obrigações financeiras no prazo adequado, o administrador financeiro deve ter em mãos uma ferramenta que o auxilie a descobrir se o seu caixa

apresentará os valores necessários para o saldo de seus compromissos na data adequada e, para isso, a ferramenta do fluxo de caixa é essencial.

Para Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa (FC) é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras realizadas pela empresa, o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Iudícibus e Marion (1999, p.218) afirmam que o FC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”. Este caixa citado pelo autor engloba as contas de Caixa, Bancos e Aplicações financeiras de alta liquidez, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações ocorridas ao longo do tempo nas organizações.

Segundo Albino (2003, p. 33), “o fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras”.

Zdanowicz (2000) apresenta a representação do fluxo de caixa prospectivo por meio da seguinte fórmula:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = Saldo Final de Caixa

SIC = Saldo Inicial de Caixa

I = Ingressos

D = Desembolsos

Definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade. Afinal de contas, caixa é caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optar por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo (FREZATTI, 1997).

Tendo como base a afirmação acima é possível concluir que o fluxo de caixa é um instrumento da gestão financeira das organizações, que possibilita ao gestor financeiro o controle das entradas e saídas de caixa, com a visualização clara dos momentos em que ocorrem os ingressos e desembolsos por parte da empresa, facilitando com que esta possa administrar seus recursos momentaneamente com a finalidade principal de dispor dos recursos financeiros necessários no momento preciso e também investir o montante excedente em aplicações rentáveis e seguras.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 125), “o fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro”. Essa ferramenta é importante por indicar antecipadamente as necessidades monetárias para a quitação das obrigações adquiridas pela empresa, considerando seus prazos de realização. Dessa forma torna-se possível planejar com antecedência as deficiências e sobras de caixa que ocorrem em consequência de flutuações cíclicas das receitas e despesas da organização.

Por essas razões, Zdanowicz (2002) destaca que o fluxo de caixa é essencial para a eficácia econômico-financeira e gerencial das empresas, desde as micro até as grandes organizações, de tal forma que, em muitos casos, antes de serem concedidos empréstimos, as instituições financeiras exigem sua apresentação.

Sanvicente (1987) considera que a previsão do fluxo de caixa é primordial para amortecer a diferença de tempo entre as entradas e saídas dos recursos financeiros de uma empresa. Este fluxo contém os valores de ingressos e desembolsos decorrentes dos planos

operacionais da empresa para um período curto, subdividido conforme as necessidades da mesma. Seu objetivo básico é identificar o nível de saldo da caixa em cada subperíodo relevante, demonstrando a necessidade ou excesso de caixa dentro de cada um destes.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros do negócio. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entrega dos materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações (ASSAF NETO E SILVA, 2002, p. 39).

A importância do fluxo de caixa está ainda fundamentada no fato em sua necessidade primordial de dar continuidade ao negócio, ao passo que estimula e condiciona a empresa saldar suas obrigações no momento adequado. Ao não saldar seus compromissos financeiros as organizações estão vulneráveis a diversas intempéries, como, por exemplo, a cessão de crédito para suas operações, cancelamento de entregas por fornecedores insatisfeitos, e uma descontinuidade geral em suas operações.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva do gestor financeiro, mas sim de toda a organização:

- **Produção:** pode promover alterações nos prazos de produção, os custos de fabricação refletem sobre o caixa;
- **Compras:** os períodos e quantidades de compras devem estar ajustados à disponibilidade de caixa para que seja possível seu pagamento no momento adequado;
- **Cobrança:** ao instituírem-se processos mais ágeis e eficientes de cobrança a organização aumenta consideravelmente sua disponibilidade de caixa;

- **Vendas:** constituem a principal entrada de recursos financeiros da empresa e por isso influenciam diretamente na disponibilidade de caixa.
- **Financeira:** tem o dever de avaliar continuamente a estrutura financeira da empresa, de forma que os ingressos de recursos supram constantemente os desembolsos.

Considerando os aspectos levantados, a otimização da administração de uma organização esta intimamente ligada à boa gestão do seu fluxo de caixa. A melhoria contínua na capacidade de geração de caixa e seu planejamento para os períodos futuros auxilia a empresa a melhor aplicar seus recursos e otimizar suas operações de forma a se tornarem cada vez mais rentáveis.

O objetivo fundamental para a gestão do fluxo de caixa, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), é conseguir estabelecer uma maior rapidez nas entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, otimizar o equilíbrio entre as disponibilidades da empresa e suas obrigações correntes.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002) ao apurar o saldo líquido dos fluxos monetários, o instrumento de fluxo de caixa possibilita que sejam estabelecidas projeções respectivas a possíveis faltas e excessos de recursos, em função do nível de caixa desejado pela organização.

De acordo com Zdanowicz (2000), os fluxos de caixa ocorrem em ciclos, sendo estes repetidos continuamente, e podem ser classificados em:

- **regulares.** Ingressos e desembolsos que ocorrem regularmente. Ex.: recebimento de vendas e pagamentos de salários.

- **razoavelmente regulares.** Entradas e saídas que ocorrem periodicamente, geralmente em intervalos de tempo similares. Ex.: compras de matérias-primas, recebimentos de aluguéis e amortização de empréstimos.
- **Irregulares.** São movimentações que ocorrem de forma inesperada, sem terem sido planejadas. Ex.: necessidade de compra de peça para manutenção, pagamento de ação trabalhista e multa fiscal.

Segundo Matarazzo (1998), são muitas as empresas que vão a falência devido ao fato de não saberem administrar seus fluxo de caixa”. Tendo esta premissa como base é possível destacar algumas finalidades principais do fluxo de caixa:

- Proporcionar a avaliação de alternativas de investimento;
- Proporcionar a avaliação e o controle das decisões na empresa que envolvam aspectos monetários;
- Proporcionar o controle e avaliação das situações presentes e futuras do caixa da organização, facilitando sua liquidez;
- Proporcionar que os excessos de caixa da organização sejam devidamente aplicados.

A capacidade de moldar-se, aliada a flexibilidade do fluxo de caixa, tornam esta ferramenta em um papel de destaque no processo de controle e gestão empresarial. Gomes (1999) reforça esta idéia quando cita que “a flexibilidade e a capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícitas nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão”.

Assim Albino (2003) afirma que o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle gerencial indicado em sua síntese para analisar a performance financeira no período em

questão, bem como verificar as causas dos desarranjos ocorridos no que foi previamente planejado, a fim de que a empresa se mantenha focada em seus objetivos.

As informações passadas pelo fluxo de caixa possibilitam ao administrador programar seus desembolsos e seus recebimentos bem como acompanhá-los, de forma que este controle o permite operar de acordo com suas metas e objetivos.

De acordo com Albino (2003), os relatórios oriundos da contabilidade dificilmente são usados como ferramenta de controle e auxílio à gestão pelas organizações de micro e pequeno porte, devido principalmente à dificuldade encontrada em seu entendimento e também pelo desconhecimento de seu valor.

Resnick (1990) cita que, “a análise e o planejamento do fluxo de caixa são ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa”. Isto quer dizer que o fluxo de caixa, se ignorado, pode por em risco a sobrevivência de uma empresa, fazendo-a falir.

De acordo com Zdanowicz (2000) a elaboração do fluxo de caixa leva em consideração diversas variáveis e deve ser sempre configurado de acordo com as necessidades da organização, de forma que seja visível a prospecção dos ingressos e desembolsos futuros.

O método do fluxo de caixa prospectivo, de acordo com Kassai (2000), faz com que o administrador, após estar ciente das projeções e simulações, esteja apto a entender as mudanças nos prazos de pagamento, recebimento, estocagem, aumento ou diminuição das margens de vendas.

Para Zdanowicz (2000), o período de abrangência do planejamento através do fluxo de caixa depende fundamentalmente do ramo de atividade da empresa. De maneira geral, organizações suscetíveis a grandes oscilações tendem a utilizar-se de prazos mais curtos de planejamento (diário, semanal ou mensal), enquanto que as organizações com volume de

vendas mais estável preferem forma de projeção para períodos mais amplos (trimestral, semestral ou anual).

De acordo com Zdanowicz (2000), para a elaboração do fluxo de caixa, são necessárias informações providas dos diversos departamentos da empresa, entre elas o autor cita algumas de elevada relevância para sua constituição:

- projeção de vendas, com distinção de vendas à vista e a prazo;
- estimativa de compras, com as respectivas condições disponibilizadas pelo fornecedor;
- levantamento dos créditos a receber dos clientes e suas cobranças efetivas;
- determinação da periodicidade a ser adotada pelo fluxo de caixa;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos do período em questão.

Para a correta e acertada utilização do instrumento de fluxo de caixa como forma de planejamento nas organizações, as informações obtidas dentro da organização devem ser tomadas com muita seriedade e precisão. A empresa não deve medir esforços na captação das informações e também em sua implantação e implementação. Manter um nível de caixa razoável para saldar seus compromissos, como já citado anteriormente, é essencial para a manutenção sustentável da empresa, tendo então o administrador financeiro que determinar estes níveis de acordo com os parâmetros operacionais da organização. Zdanowicz (2000) aponta como principais requisitos para uma implantação de fluxo de caixa em uma empresa os seguintes aspectos:

- apoio da direção da empresa;
- definição clara das responsabilidades de cada área;
- integração dos setores da empresa com o sistema de fluxo de caixa;

- definição dos sistemas de informações utilizados em suas elaboração, quanto a qualidade, confiabilidade e periodicidade dessas informações;
- treinamento do pessoal envolvido na elaboração do fluxo de caixa;
- criação de um manual de operações financeiras;
- comprometimento dos responsáveis por cada área com as metas propostas pelo fluxo de caixa;
- controles financeiros adequados;
- utilização do fluxo de caixa nas tomadas de decisão que tenham impacto financeiro na organização; e
- definição das atividades meio e fins da empresa.

A implantação do fluxo de caixa consiste então, essencialmente, em estruturar as estimativas de ingressos e desembolsos da organização para determinado período. De acordo com Zdanowicz (2000), este fluxo monetário pode ser subdividido em fluxo operacional e fluxo extra-operacional. O autor relaciona o fluxo operacional com os itens decorrentes da atividade fim da empresa, sendo os *ingressos operacionais* (vendas à vista, recebimentos, descontos, cobranças de duplicatas etc.) e os *desembolsos operacionais* (compras de matéria-prima à vista e a prazo, despesas com vendas, salários etc.). Quanto ao fluxo não-operacional, este está relacionado aos ingressos e desembolsos de itens não diretamente ligados a atividade principal da empresa, imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis, amortizações de empréstimos etc.

Na elaboração do fluxo de caixa, deverão ser descritos todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa, sendo que quanto mais especificado estiver o item melhor

será o controle sobre suas entradas e saídas. O modelo apresentado por Zdanowicz (2000), Quadro 2, possibilita verificar as defasagens ocorridas entre o fluxo planejado e o real, de forma que possibilite a condição de ações corretivas e saneadoras para os períodos posteriores.

Quadro 2 – Modelo de fluxo de caixa

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																		
Vendas à vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças Bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
Compras à vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens do ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)																		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA																		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8. APLICAÇÕES NO MERC. FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																		
10. RESGATES DE APLICAÇÕES																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA																		

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 64)

Descrição dos itens do fluxo de caixa segundo Zdanowicz (2000)

- **Ingressos.** Todas as entradas de caixa e bancos no período, decorrentes de vendas à vista ou a prazo entre outros recebimentos.
- **Desembolsos.** Todas as saídas de caixa, provenientes das compras, à vista ou a prazo, pagamentos de salários, aluguéis entre outros.
- **Diferença do período.** Comparando-se os ingressos com os desembolsos obtém-se o saldo dessa diferença em cada período, podendo este ser positivo, negativo ou nulo.
- **Saldo inicial de caixa.** Corresponde ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior.
- **Disponibilidade acumulada.** É o resultado da diferença do período apurada somada ao saldo inicial de caixa.
- **Nível desejado de caixa.** É o nível pretendido do disponível para o período seguinte. Observando-se que se o disponível registrar excesso em comparação com o nível de caixa deve ser destinado a uma melhor aplicação e, se registrar falta deve ser procurada uma fonte menos onerosa para suprir esta demanda.
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros.** São os recursos captados para suprir as deficiências de caixa ou as aplicações no mercado financeiro quando existirem excedentes.
- **Amortizações ou resgates das aplicações.** São as devoluções do valor tomado emprestado e os resgates do principal aplicado.
- **Saldo final de caixa.** É o nível desejado de caixa para o período seguinte, que será o saldo inicial do período subsequente.

Para que a planilha de fluxo de caixa seja preenchida de forma adequada, Zdanowicz (2000) propõe ainda a utilização de mapas auxiliares de fluxo de caixa. Estes mapas têm o papel de especificar os valores obtidos dentro de cada item do fluxo de caixa, sendo que o valor total obtido nestes mapas deve ser transportado para a planilha de fluxo de caixa. A seguir serão apresentados alguns modelos de mapas auxiliares mais usuais (Quadros 3 e 4), entretanto vale a pena ressaltar que a quantidade e quais mapas devem ser utilizados varia de acordo com a atividade da empresa e seu porte.

Quadro 3 – Mapa auxiliar de recebimentos das vendas a prazo

MÊS DA VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X										*	*	
NOV	X	X										*	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
TOTAL													

* Recebimentos ocorridos no ano anterior

a) o somatório de cada coluna deve ser transportado para o fluxo de caixa

b) as condições de recebimento da empresa exemplificada são: 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias.

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 67).

Quadro 4 – Mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo

MÊS DA COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
OUT	X										*	*	
NOV	X	X										*	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
TOTAL													

* Pagamentos efetuados no ano anterior

a) o somatório de cada coluna deve ser transportado para o fluxo de caixa

b) as condições de pagamento da empresa exemplificada são: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 68).

Além dos mapas auxiliares também é convencional utilizar-se de planilhas de agrupamento de valores, onde são somados todos os valores relativos a um mesmo tipo de receita ou despesa, isto permite transferir para a planilha de fluxo de caixa apenas o total do item, reduzindo a diversidade destes itens, como demonstra o Quadro 5, onde seria repassado para o fluxo de caixa apenas o total das despesas administrativas.

Quadro 5 – Modelo de planilha de despesas administrativas

PLANILHA DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS		MÊS:/.....
NATUREZA DAS DESPESAS	PROJETADO PARA O MÊS (\$)	DESPESAS NO MÊS (\$)
Ordenados e férias		
INSS a recolher		
FGTS a recolher		
Serviços prestados por terceiros		
Aluguéis a pagar		
Luz e Telefone		
Conservação e limpeza		
Seguros		
Despesa de conservação de veículos		
Combustíveis		
Material de expediente		
Transportes		
Representações		
Correios		
Xerox		
Despesas com cartórios		
.....		
TOTAL		

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 73).

A partir da elaboração de um planejamento de um fluxo de caixa deve ser realizada constantemente uma comparação dos valores efetivos dos períodos com os projetados, caracterizando um controle sobre o fluxo de caixa da organização e permitindo a utilização de medidas corretivas e suplementares se necessário.

2.2.2.1.1 Controle do fluxo de caixa

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o controle do fluxo de caixa tem como objetivo entregar ao administrador informações inerentes aos aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar que seja feita uma monitoração constante dos ingressos e desembolsos

financeiros realizados pela organização em determinado período. O funcionamento adequado desta ferramenta de controle de caixa se dá a partir do momento em que ocorre um acompanhamento constante de suas movimentações, podendo assim ser usado como fonte de previsão de recursos e problemas financeiros da empresa.

O controle do fluxo de caixa é tão importante quanto seu planejamento, as duas funções são interdependentes e uma precisa da outra para serem eficientes. De acordo com Zdanowicz (2000), os planos devem ser continuamente revistos e atualizados, a fim de manter sua eficácia e melhorar seu desempenho.

Zdanowicz (2000) considera que o controle do fluxo de caixa se distingue pelo período de sua abrangência, podendo este ser de curto ou longo prazo.

O curto prazo caracteriza-se por corresponder ao controle detalhado das movimentações durante o período projetado, enquanto que no longo prazo são consideradas as movimentações decorrentes de planos mais amplos, como projetos de expansão, modernização, novas instalações etc.

De acordo com Zdanowicz (2000), a projeção do fluxo de caixa de nada adianta se não for considerado com uma ferramenta que auxilie no processo decisório. O registro e controle das operações de ingressos e desembolsos possibilitam que se busquem alternativas antes da real existência de problemas relativos a falta de recursos. O controle do fluxo de caixa exige uma análise constante do desempenho da empresa, como forma de identificar as reais razões das defasagens e excessos de caixa.

Zdanowicz (2000) aponta duas finalidades principais do controle do fluxo de caixa das organizações. A primeira seria a de controlar a atividade financeira, de forma que o nível de caixa fixado pela empresa seja suficiente para atender as necessidades correntes da organização. A segunda dessas finalidades seria a de controlar a própria atividade da empresa,

registrando as diminuições de entradas de caixa decorrentes da baixa de vendas, ou devido a um menor ritmo de entrada, em virtude de atrasos nas entregas, por exemplo.

Por fim Zdanowicz (2000) apresenta alguns requisitos importantes para uma realização adequada do controle do fluxo de caixa:

- o período de controle deve ser igual ao orçado;
- os títulos de contas a pagar e receber devem coincidir com os adotados pela contabilidade da empresa;
- o prazo entre a realização e a comparação deve ser o menor possível, a fim de evitar erros e permitir uma rápida correção de possíveis falhas;
- o encarregado pelo controle não deve ser o mesmo que estimou as operações de caixa.

A fim de auxiliar no controle do fluxo de caixa das empresas, Zdanowicz (2000) apresenta alguns modelos de planilhas, que poderão ser utilizados pelas organizações mediante algumas adaptações.

O Quadro 6 apresenta uma planilha de controle diário dos “caixas” da empresa, registrando os valores em cada tipo de moeda, dinheiro, cheque e vales, bem como os níveis inicial e finais destes valores, registrando os valores existentes na organização.

Quadro 6 – Controle diário de caixa e bancos

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA E BANCOS				DATA:/...../..... \$	
ITENS		SALDO DE CAIXA (HOJE)	INGRESSOS	DESEMBOLSOS	NÍVEL DESEJADO (AMANHÃ)
CAIXA	Dinheiro				
	Vales				
	Cheques				
TOTAL DO CAIXA					
BANCOS					
TOTAL DOS BANCOS					
TOTAL CAIXA + BANCOS					

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 97).

Os quadros 7 e 8 apresentam respectivamente as projeções de entradas e saídas dos valores da empresa, demonstrando de forma específica o momento de circulação destes valores.

Quadro 7 – Projeções de ingressos

PROJEÇÕES DE INGRESSOS			\$
BANCOS	VALOR	DATA	
TOTAL			

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 97).

Quadro 8 – Projeções de desembolsos

PROJEÇÕES DE DESEMBOLSOS			\$
CONTAS	VALOR	DATA	
TOTAL			

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 97).

A planilha de controle de fluxo de caixa mensal, Quadro 9, é um modelo de fluxo de caixa adaptado à análise dos desvios entre os orçado e o realizado, onde podem ser identificados os níveis de erro no planejamento do fluxo de caixa e consequentemente sua adaptação.

Quadro 9 – controle de fluxo de caixa mensal

CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA MENSAL				MÊS: \$		
ITENS	AVALIAÇÃO DO MÊS			PROJEÇÕES PARA OS PRÓXIMOS MESES		
	Orçado	Realizado	% Desvio
OPERACIONAL	RECEBIMENTOS					
	Vendas à vista					
	Cobranças simples					
	Descontos/cauções					
	(-) Reembolsos					
	TOTAL					
	PAGAMENTOS					
	Fornecedores					
	Salários com ES					
	Despesas gerais de fabricação					
	Despesas administrativas					
	Despesas com vendas					
	Despesas tributárias					
	Despesas financeiras					
	TOTAL					
	SALDO OPERACIONAL					
EXTRA-OPERACIONAL	RECEBIMENTOS					
	Vendas de itens do ativo imobilizado					
	Aumentos de capital social					
	Empréstimos/financiamentos					
	Receitas financeiras					
	TOTAL					
	PAGAMENTOS					
	Amortizações					
	Imobilizações					
	Dividendos a distribuir					
	Gratificações a pagar					
	TOTAL					
	SALDO EXTRA-OPERACIONAL					
SALDO CALCULADO						
(-) Pagamentos de compromissos vencidos						
Saldo inicial de caixa						
SALDO APURADO						
Empréstimos/suprimentos de caixa						
(-) Pagamentos empréstimos/suprimentos de caixa						
SALDO FINAL DE CAIXA						
FATURAMENTO						
COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS						
Fornecedores em atraso						
Outros compromissos vencidos						
TOTAL DOS COMPROMISSOS VENCIDOS						

Fonte: Zdanowicz (2000, p. 95).

Uma forma de avaliar a necessidade de revisão das projeções de caixa, segundo Zdanowicz (2000), é observar a porcentagem de desvio entre o orçado e o realizado, como foi apresentado no Quadro 9.

Após o cálculo da diferença das projeções para o resultado efetivo devem ser criados parâmetros de controle, para que seja direcionada a atenção aos desencontros entre o orçado e o realizado.

Valores até 5%, maiores ou menores do que foi planejado devem ser considerados como “sem diferença”, tendo em vista o pequeno desvio se comparado a dificuldade em acertar exatamente os valores previstos.

Para valores com até 10% de diferença, o erro pode ser considerado como “não significativo”, não sendo necessária ainda uma revisão do planejamento, pois pequenas diferenças como estas são aceitáveis perante a realidade organizacional.

Acima dos 10% citados anteriormente é necessária uma análise para verificação do porquê da diferença e uma adequação do planejamento à realidade. Na ocorrência deste nível de discrepância, vale ressaltar, que sempre deve ser dada prioritária atenção a diferenças que prejudiquem a empresa, como porcentagens de ingressos menores que o projetado e valores de desembolsos superiores à projeção.

O fluxo de caixa é um instrumento de tomada de decisão, e como tal é necessário um planejamento e um controle constante sobre seu funcionamento. Dessa forma o fluxo de caixa deve ser utilizado como meio de auxiliar e nortear os rumos da empresa, mantendo a capacidade de saldar suas obrigações e reduzindo o excesso desnecessário de caixa, possibilitando a manutenção adequada do cotidiano da empresa e sua sustentabilidade futura.

3. METODOLOGIA

De acordo com Demo (1988), a metodologia é umas das formas de se construir a ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos.

Kaplan (1969, *apud* Castro 1977) entende por metodologia “o interesse por princípios e técnicas de alcance médio, chamados conseqüentemente métodos”. Método, para Demo (1988), é uma lógica que guia uma determinada investigação para que os objetivos sejam atendidos.

Neste capítulo serão descritos o tipo de estudo adotado neste trabalho acadêmico, o universo da pesquisa utilizado, as técnicas utilizadas na obtenção dos dados necessários a realização deste estudo bem como as formas de tratamento dadas as informações obtidas por meio desta coleta e, por fim, as limitações inerentes a realização do trabalho.

3.1 Tipo de estudo

Este estudo devido a suas características pode ser classificado como uma *pesquisa científica aplicada*. De acordo com Trujillo Ferrari (1982, *apud* Zanella, 2006), esta modalidade de estudo tem como finalidade criar soluções aos problemas humanos e que, além da finalidade prática da pesquisa, pode contribuir de forma teórica para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de determinados assuntos. Sendo assim, este trabalho enquadra-se neste tipo de estudo por abranger o desenvolvimento de soluções que auxiliem na resolução de problemas humanos.

Como técnica de levantamento de dados relevantes ao trabalho foi utilizado o tipo de pesquisa chamada de *pesquisa conclusiva descritiva* que, de acordo com Mattar (1999), tem por objetivo descrever uma situação e analisar como esta se encontra gerenciada.

Por fim, o método utilizado foi o de estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos. O presente estudo foi feito seguindo este tipo de investigação, por possuir caráter de profundidade e detalhamento de um caso específico.

3.2 Universo da pesquisa

O Universo da pesquisa deste trabalho concentra-se na Empresa “Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens Ltda.”, constituída por dois proprietários e seis funcionários, situada no Bairro do Rio Tavares, localizado no Sul da Ilha de Florianópolis. Esta escolha fundamenta-se na necessidade de um melhor planejamento financeiro apontado por seus proprietários, que indicam não existir este plano de maneira formalizada.

As informações consideradas no estudo dizem respeito a realidade da organização em questão e nas opiniões de seus proprietários, concentrando-se na administração financeira de curto prazo da empresa.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para coletar os dados necessários foram utilizados dois principais métodos, sendo eles: levantamentos bibliográficos e documentais e observação direta e não participativa.

O levantamento bibliográfico teve como base obras referentes a administração financeira geral, administração financeira de curto prazo, gestão de disponibilidades, capital de giro e fluxo de caixa, além de obras relativas a gestão em pequenas e médias empresas, direcionando o foco para o objetivo do trabalho de trabalhar com uma pequena empresa varejista.

A parte de levantamentos documentais foi realizada dentro da organização e se refere ao levantamento e análise dos documentos utilizados nos processos de gestão financeira utilizados na organização, como ferramentas rudimentares de fluxo e controle de caixa, no qual são anotadas diariamente as receitas e as despesas da organização, utilizando-se para isso de um simples caderno de anotações.

Para levantar os dados faltantes para a realização do estudo, foram utilizadas técnicas de observação direta e não participativa de como vem sendo realizado o trabalho de controle das movimentações financeiras da organização, em que momento esse trabalho é realizado e quais os procedimentos que os envolvem.

Além das técnicas já citadas, também foram utilizadas entrevistas informais os proprietários da empresa e principalmente com uma de suas filhas, que trabalha na organização, como auxiliar administrativa, e também é aluna de administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Vale ressaltar que este procedimento teve como principal importância a elucidação de dúvidas inerentes aos meios e significados da forma de

atuação utilizada na Empresa Portal, sendo então de caráter complementar às outras técnicas utilizadas.

3.4 Análise dos Dados

Após serem levantados os dados necessários à realização do estudo de caso, foi iniciado o tratamento destes dados. As informações obtidas através do levantamento bibliográfico foram confrontadas com as obtidas nos documentos da empresa e com as idéias de seus proprietários. Desse confronto observou-se a real necessidade da construção de uma ferramenta de planejamento de fluxo de caixa, a fim de definir níveis desejados de caixa relativos aos meses que compõem o ano, e também da formulação de planilhas eletrônicas para facilitar e agilizar o trabalho de registro e planejamento das movimentações financeiras da empresa.

A segunda etapa dessa análise de conteúdo foi a formulação propriamente dita das planilhas eletrônicas. Foram confeccionadas planilhas de planejamento e controle de fluxo de caixa, todas elas de forma eletrônica e com um nível de complexidade baixa, tornando-se de fácil utilização pelos colaboradores da organização.

3.5 Limitações da pesquisa

Como limitação principal da pesquisa pode ser considerado o próprio tipo de estudo escolhido. A técnica do *estudo de caso* proporciona uma exploração mais aprofundada do

funcionamento e das técnicas de gestão utilizadas na organização, entretanto, essa técnica acaba tornando-se uma limitação a partir do ponto que deixa de ter sua aplicação facilmente transplantada para outras realidades. Tendo uma visão mais centrada na própria empresa o pesquisador geralmente deixa de contemplar outras realidades, sendo dessa forma uma limitação à pesquisa.

Outra importante limitação do trabalho está relacionada ao tempo, tendo em vista que foi possível elaborar um planejamento de caixa apenas para o primeiro semestre de 2009, pois, devido à ausência de dados do período de outubro a dezembro de 2008, ficaria imprecisa uma projeção para todo o ano de 2009. Está falta de dados se deu devido ao fato de que estes meses ainda não haviam passado quando da realização do estudo, de forma que os dados ainda não existiam.

4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA ADAPTADO À EMPRESA PORTAL

Neste capítulo será apresentado primeiramente como a empresa é constituída, um breve histórico de sua atuação, a área em que atua e sua estrutura funcional. Posteriormente à caracterização da organização serão demonstrados os movimentos financeiros de curto prazo dos anos de 2007 e 2008 até o presente momento, onde, através da análise desse passado, será construído um modelo de fluxo de caixa para o primeiro semestre do ano de 2009.

4.1 Histórico da organização e constituição atual

Fundada em outubro de 2000, no bairro do Rio Tavares em Florianópolis/SC, a loja Portal constituiu-se como uma empresa varejista, trabalhando inicialmente com materiais elétricos, hidráulicos e ferragens e atendendo a demanda da região do citado bairro. No começo de sua existência, era formada por dois sócios, que se dividiam entre as funções de administrador, caixa e vendedor. Em fevereiro de 2003, um dos sócios se retirou da sociedade, permanecendo apenas Carlos Roberto Marujo, e sua esposa, Maria Luiza Ferreira Marujo, na administração do negócio. Desde sua fundação a empresa vem crescendo anualmente. Seu espaço físico já aumentou cerca de 150%, em relação ao espaço ocupado inicialmente. A diversidade de produtos também foi ampliada, acrescentando-se também produtos da área de tintas e decorações.

Hoje a empresa divide-se em cinco setores distintos: materiais elétricos, ferragens e diversos, materiais hidráulicos, tintas e presentes e decorações e é sediada em um pequeno centro comercial, ocupando as quatro salas térreas do prédio, além de um depósito no subsolo que é utilizado como local de armazenamento de estoque.

Sua estrutura funcional apresenta-se com dois sócios administradores, um caixa, um gerente, um auxiliar administrativo e três vendedores, como indicado no organograma a seguir. Sua composição é basicamente familiar, de forma que apenas dois dos vendedores não são integrantes da família dos proprietários.

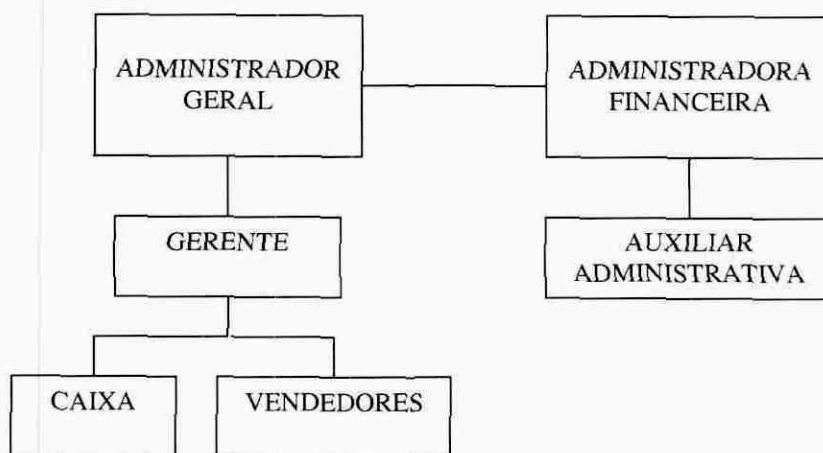


Figura 2 – Organograma funcional da empresa Portal

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com seus proprietários, além da obtenção de lucro, o objetivo da loja Portal é comercializar seus produtos priorizando o atendimento aos clientes, a fim de que os mesmos possam retornar ao estabelecimento e realizar novas compras, para que a organização possa estar em constante crescimento e desenvolvimento, aprimorando sempre suas atividades realizadas.

4.2 Descrição dos itens apresentados no fluxo de caixa

A fim de propiciar a elaboração de uma ferramenta de fluxo de caixa para a organização estudada, foram colhidos dados relativos às movimentações financeiras da mesma, correspondente ao período de janeiro de 2007 até setembro de 2008. A fim de

possibilitar a análise e melhor agrupar os ingressos e desembolsos da organização, os valores movimentados foram agrupados em itens. Os ingressos da Empresa Portal foram separados em quatro modalidades de pagamento distintos, relacionadas à forma de pagamento das compras realizadas pelos seus clientes. Os desembolsos foram separados em um total de 14 contas, a fim de melhor especificar o destino dos montantes gastos pela organização, conforme o quadro a seguir.

Quadro 10 – itens do fluxo de caixa da empresa Portal

1. INGRESSOS
vendas cartão débito
vendas cartão crédito
vendas à vista
vendas vale
SOMA
2. DESEMBOLSOS
máquinas/equipamentos
devoluções
despesas com vendas
contribuições sociais
manutenção
divulgação
despesas tributárias
energia Elétrica
telefone/Internet
despesas administrativas
aluguel
salários+benefícios
fornecedores
despesas financeiras
SOMA

Fonte: Dados primários, 2008.

Com objetivo de melhor esclarecer quais os sub-itens que compõem cada um dos itens demonstrados anteriormente, a seguir estes serão explicados individualmente.

4.2.1 Ingressos

Dentro da empresa estudada existem basicamente quatro formas de pagamento aceitas, descritas a seguir e aqui denominadas de: vendas com cartão de débito; vendas com cartão de crédito; vendas à vista; e vendas vale.

Vendas cartão de débito. Este item relaciona os recebimentos provenientes de vendas pagas por meio da função de débito dos cartões bancários. Apesar de o valor ser transferido para a organização quase que instantaneamente, esta modalidade de venda desconta um valor entre três e cinco por cento sobre o valor pago pelo cliente, variando de acordo com a bandeira do cartão.

Vendas cartão de crédito. Este tipo de venda é caracterizada pelo pagamento através da função de crédito dos cartões bancários. O recebimento destas vendas tem prazo de até trinta dias para ser transferido para a organização. Esta modalidade possibilita o parcelamento das compras, de forma que a empresa trabalha com o parcelamento em até seis prestações, dependendo do valor da compra e também sofre um desconto de três a cinco por cento do valor pago pelo cliente.

Vendas à vista. Este item corresponde aos recebimentos realizados à vista, em dinheiro ou cheque. Esta forma é a mais freqüente na organização e possibilita um recebimento imediato e sem descontos das vendas de produtos.

Vendas vale. Este tipo de recebimento é proveniente das vendas realizadas e anotadas nas “contas” dos clientes. Esta modalidade é utilizada para clientes freqüentes da empresa, suas compras são somadas e anotadas pela organização, sendo seu pagamento realizado em um prazo de até trinta dias. O pagamento destas contas pode ser efetivado utilizando-se as outras modalidades de pagamento descritas anteriormente, à vista, cartão de débito ou crédito.

4.2.2 Desembolsos

Como já citado anteriormente, os gastos da empresa foram agrupados para facilitar sua análise, sendo descritas agora as composições destes grupos.

Máquinas/equipamentos. Este item relaciona os gastos com aquisição de máquinas e equipamentos utilizados para manter o funcionamento da organização. Ex.: aquisição de cofre para armazenar numerário, compra de computadores etc.

Devoluções. Estas ocorrem quando o cliente devolve a mercadoria ou a troca por outra, nesse caso é registrada a devolução do dinheiro aos clientes e a eventual venda de outro produto é anotada com uma nova venda.

Despesas com vendas. No caso da empresa estudada, as despesas com vendas são resultantes do aluguel das máquinas utilizadas para receber pagamentos com cartão de crédito e débito e também os eventuais descontos no valor da venda ocasionados por este tipo de pagamento.

Contribuições sociais. Este item corresponde às doações voluntárias realizadas pelos proprietários da empresa, a fim de auxiliar a comunidade onde residem e tem seu negócio. Estas doações são realizadas através de contribuições financeiras e também fornecimento de produtos para festas e comemorações da comunidade.

Manutenção. Aqui estão integrados os gastos relativos ao conserto, limpeza e conservação do ambiente físico do empreendimento, seus equipamentos e mobiliários e também a mensalidade relativa a assistência técnica do *software* de venda utilizado na empresa.

Divulgação. Este tipo de despesa está relacionada com as ações de promoção da empresa, realizada por meio de anúncios em jornais e placas ou faixas de divulgação.

Despesas tributárias. Este item corresponde ao pagamento de tributos devidos pela empresa, entre eles estão o imposto de renda na modalidade de Sistema Integrado de Imposto e Contribuição das Microempresas e das Empresas de Pequeno Portes (SIMPLES) e o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU).

Energia Elétrica. Aqui estão incluídas as despesas com o consumo de energia elétrica da organização.

Telefone/internet. Estão integradas neste item as despesas com telefone móvel e fixo da empresa, além do valor pago mensalmente pela utilização de internet em banda larga.

Despesas administrativas. Este item é o mais diversificado em termos de quantidades diferentes de despesas, aqui ficam relacionados todos os gastos com material de consumo da organização, almoço dos proprietários, seguros, despesas com viagens entre outras despesas de menor valor e frequência.

Aluguel. Esta despesa corresponde ao pagamento do aluguel das salas comerciais ocupadas pela organização, que são um total de quatro, e também o condomínio relativo à manutenção e conservação do imóvel, visto que trata-se de um centro comercial.

Salários + benefícios. Estão inclusos aqui todos os gastos relacionados diretamente aos funcionários da organização, pagamento de salários, recolhimento de INSS e FGTS, pagamento de horas extras, vale transporte, outras despesas de contratação e demissão de colaboradores e também o salário dos proprietários da organização.

Fornecedores. Este item é o que apresenta os maiores valores na movimentação financeira da empresa, visto que esta é uma empresa varejista e funciona através da compra e venda de mercadorias. A empresa apresenta um número muito elevado de fornecedores, visto que apresenta um inventário de produtos de aproximadamente 5000 itens, de forma a apresentar cerca de 200 fornecedores.

Despesas financeiras. O último item apresentado refere-se ao pagamento de manutenção bancária, juros recolhidos pela aquisição de empréstimos, IOF e CPMF, quando de sua existência.

A seguir, estão expostas as planilhas de movimentação financeira referente ao período de janeiro de 2007 até setembro de 2008. esta planilhas apenas apresentam as oscilações entre ingressos e desembolsos, não levando em consideração o acúmulo ou falta de capital entre os meses do período.

Quadro 11 – Movimentação financeira de 2007.

2007													em Reais
PERÍODOS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
1. INGRESSOS													
vendas cartão débito	6.765,31	6.721,20	6.497,69	6.665,79	6.516,83	6.497,12	9.247,32	10.687,64	5.175,97	5.967,43	9.015,93	10.624,58	90.382,81
vendas cartão crédito	8.021,49	4.856,74	5.360,92	5.252,28	5.653,08	5.174,40	5.122,51	5.929,51	5.860,67	6.615,70	6.165,86	5.907,28	69.720,44
vendas à vista	26.095,15	24.495,66	25.105,43	19.884,54	22.349,23	21.285,02	25.116,77	27.718,62	21.157,37	25.137,99	27.716,12	36.275,38	302.337,28
vendas vale	15.511,42	14.989,43	12.624,05	7.927,38	12.801,61	14.073,90	11.942,53	18.620,93	14.980,07	13.124,53	16.478,31	17.044,45	170.118,61
SOMA	56.393,37	51.063,03	49.588,09	39.729,99	47.320,75	47.030,44	51.429,13	62.956,70	46.974,08	50.845,65	59.376,22	69.851,69	632.559,14
2. DESEMBOLSOS													
máquinas/equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	70,00	-	-	-	-	70,00
devoluções	110,80	83,60	104,90	153,90	54,30	50,60	82,20	199,70	121,00	401,50	304,75	214,45	1.881,70
despesas com vendas	589,10	432,50	426,97	373,13	460,08	463,47	562,79	546,67	376,88	561,31	482,92	580,33	4.407,58
contribuições sociais	75,00	95,00	85,00	75,00	125,00	90,00	75,00	75,00	75,00	50,00	75,00	75,00	970,00
manutenção	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	183,00	215,00	397,00	175,00	190,00	175,00	175,00	2.385,00
divulgação	50,00	100,00	100,00	459,50	400,00	230,00	50,00	120,00	150,00	150,00	223,15	345,00	2.377,65
despesas tributárias	1.157,23	891,25	927,72	1.260,43	1.127,67	8.917,37	1.396,62	1.317,32	177,02	1.047,71	1.245,22	1.478,14	20.943,70
luz	241,85	261,42	254,87	245,36	276,45	239,01	242,45	292,28	268,42	229,27	244,03	265,58	3.060,99
telefone/internet	606,43	1.036,67	741,20	587,56	246,39	527,06	415,30	282,87	676,06	451,63	580,17	1.429,54	7.580,88
despesas adm	666,79	511,74	1.351,04	480,69	568,19	1.773,64	2.063,49	491,87	740,73	897,61	1.372,40	1.089,38	12.007,57
aluguel	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	2.535,00	30.420,00
salários+benefícios	10.477,97	9.973,81	8.629,79	8.424,32	10.238,14	8.411,77	9.024,53	12.378,84	9.931,15	9.584,24	12.674,77	11.606,91	121.356,24
fornecedores	36.023,73	32.306,46	36.637,79	31.234,99	34.707,91	27.322,68	23.322,95	30.484,18	32.628,75	45.763,96	33.962,22	40.262,13	404.657,75
despesas financeiras	201,59	214,59	210,45	194,87	281,40	146,13	129,17	179,96	157,44	135,74	158,76	175,79	2.185,89
SOMA	52.910,49	48.617,04	52.179,73	46.199,75	51.195,53	50.889,73	40.114,50	49.370,69	48.012,45	61.997,97	54.033,39	60.232,25	614.304,95
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	3.482,88	2.445,99	(2.591,64)	(6.469,76)	(3.874,78)	(3.859,29)	11.314,63	13.586,01	(1.038,37)	(11.152,32)	5.342,83	9.619,44	18.254,19

Fonte: Adaptado das anotações de movimentações financeiras da empresa Portal, 2007.

Quadro 12 – Movimentação financeira de Jan.-Set. 2008.

2008												Em Reais	
PERÍODOS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Out	Nov	Dez	TOTAL
1. INGRESSOS													
vendas cartão débito	10.713,18	9.661,93	7.688,04	6.168,67	7.706,65	8.010,59	7.422,78	7.638,91	8.531,09				73.541,84
vendas cartão crédito	12.141,40	7.074,99	7.208,22	5.305,53	5.285,55	6.429,14	5.169,45	7.055,76	7.572,40				63.242,44
vendas à vista	30.030,19	27.113,42	25.081,12	24.066,50	25.504,43	21.531,71	28.716,81	22.481,57	25.687,25				230.213,00
vendas vale	15.229,84	14.591,16	13.111,69	15.928,20	13.091,02	14.541,20	16.073,37	11.133,16	18.621,71				132.321,35
SOMA	68.114,61	58.441,50	53.089,07	51.468,90	51.587,65	50.512,64	57.382,41	48.309,40	60.412,45				499.318,63
2. DESEMBOLSOS													
máquinas/equipamentos	-	-	-	240,00	-	-	-	-	500,00				740,00
devoluções	261,00	157,75	154,00	224,60	260,40	287,35	310,70	289,85	221,60				2.167,25
despesas com vendas	970,97	590,49	521,05	417,39	444,16	490,45	463,10	545,57	538,23				4.981,41
contribuições sociais	75,00	75,00	75,00	167,00	125,00	235,00	75,00	125,00	106,00				1.058,00
manutenção	205,00	196,00	175,00	195,00	175,00	315,00	175,00	480,00	75,00				1.991,00
divulgação	475,00	397,50	550,00	150,00	100,00	150,00	100,00	200,00	100,00				2.222,50
despesas tributárias	2.540,82	1.636,69	1.913,61	1.560,15	1.437,28	1.620,95	1.512,54	1.889,74	1.680,59				15.792,37
luz	297,09	298,95	234,00	240,88	273,41	246,87	246,77	279,79	233,61				2.351,37
telefone/internet	554,69	559,25	561,44	396,90	361,22	322,92	648,84	364,37	282,12				4.051,75
despesas adm	834,58	468,48	585,93	756,91	714,43	858,93	885,28	982,28	1.380,80				7.467,62
aluguel	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00	2.735,00				24.615,00
salários+benefícios	10.895,79	9.742,19	13.007,77	11.545,47	11.912,06	10.705,00	11.513,68	10.349,42	11.429,37				101.100,75
fornecedores	46.839,62	42.628,70	36.684,56	36.090,92	27.349,95	38.526,23	34.575,69	28.360,61	38.346,42				329.402,70
despesas financeiras	101,76	59,47	37,97	39,32	34,53	34,00	34,20	52,46	40,00				433,71
SOMA	66.786,32	59.545,47	57.235,33	54.759,54	45.922,44	56.527,70	53.275,80	46.654,09	57.668,74				498.375,43
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-	1.328,29	(1.103,97)	(4.146,26)	(3.290,64)	5.665,21	(6.015,06)	4.106,61	1.655,31	2.743,71				943,20

Fonte: Adaptado das anotações de movimentações financeiras da empresa Portal, 2008.

Após esta descrição e demonstração dos itens presentes nas planilhas, posteriormente, no próximo tópico, serão realizadas as análises sobre as planilhas, analisando seus itens separadamente e também em conjunto.

4.3 Análise das movimentações financeiras

Com o intuito de melhor visualizar a correspondência de cada item da planilha com o total de receitas e despesas, foram elaborados dois quadros (13 e 14), onde é feita uma correlação entre os itens das receitas e despesas e sua proporção em relação ao valor total do período. A seguir, encontra-se disposto o Quadro 13.

Quadro 13 – Proporção das receitas em relação ao total

Proporção das receitas em relação ao total jan/2007-set/08	
vendas cartão débito	14,48%
vendas cartão crédito	11,75%
vendas à vista	47,05%
vendas vale	26,72%
SOMA	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Analisando de forma individual as fontes de receitas da organização é possível observar que, no período estudado, aproximadamente 14,5% das receitas provém de recebimentos oriundos da venda de cartões de débito e 12% vem dos recebimentos de cartão de crédito. As vendas “vale”, ou seja, o pagamento das contas formadas pelos clientes dentro do período de 30 dias, representam cerca de 27% da receitas, quase um quarto do valor total e, apresentando a maior proporção dos recebimentos estão as vendas à vista, com cerca de 47% dos recebimentos, caracterizando que quase metade dos recebimentos são recebidos no ato da compra.

A seguir está exposto no Quadro 14 a descrição das proporções das despesas relativas ao total.

Quadro 14 – Proporção das despesas em relação ao total

Proporção das despesas em relação ao total jan/2007-set/08	
máquinas/equipamentos	0,07%
Devoluções	0,36%
despesas com vendas	0,84%
contribuições sociais	0,18%
Manutenção	0,39%
Divulgação	0,41%
despesas tributárias	3,30%
luz	0,49%
telefone/Internet	1,05%
despesas adm	1,75%
Aluguel	4,95%
salários+benefícios	19,99%
Fornecedores	65,97%
despesas financeiras	0,24%
SOMA	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Na parte das despesas, é possível fazer uma divisão em quatro grupos distintos, que representam porções diferentes do total de despesas da empresa.

Os custos com aquisição de máquinas e equipamentos, devoluções, despesas com vendas, contribuições sociais, manutenção, divulgação, luz e despesas financeiras estão concentradas num grupo de menor peso, em que cada item separadamente não chega a representar 1% das despesas totais do período e seus valores somados representam cerca de 3% do total.

O segundo grupo é compreendido pelo somatório das despesas com tributos, telefone e internet, despesas administrativas e aluguel. Estes itens separadamente apresentam valores entre 1% e 5% do total de gastos e seu somatório equivale a cerca de 11% do total.

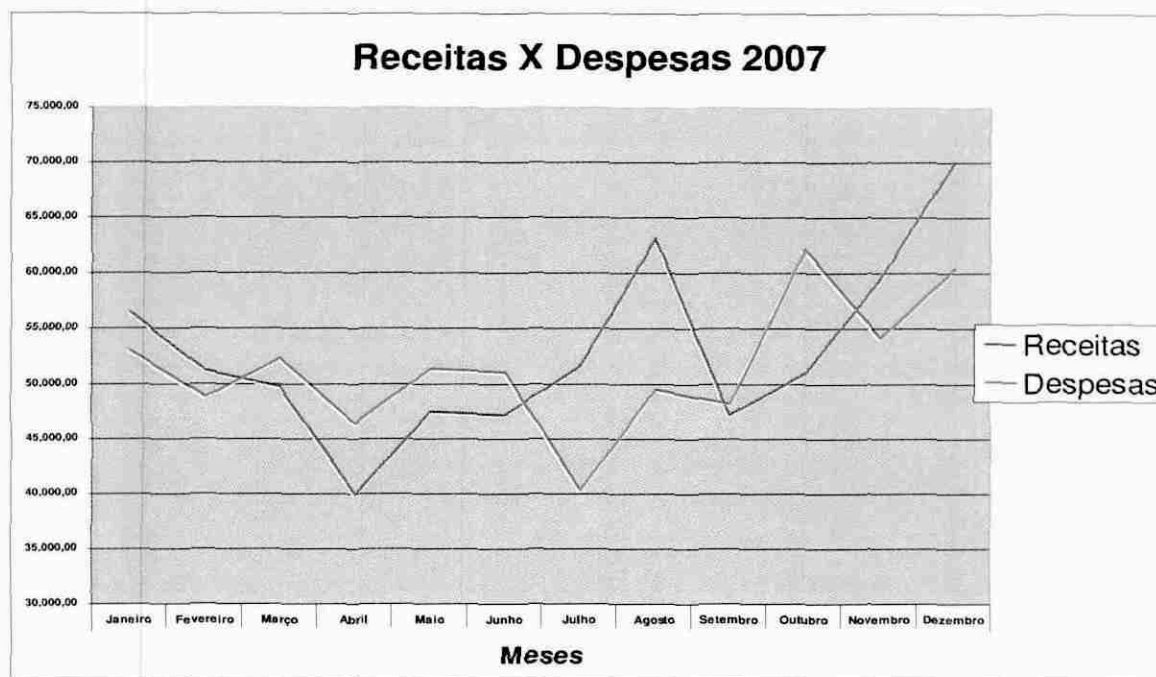
As despesas com salários, benefícios e encargos sociais compõem o terceiro grupo desta divisão, e correspondem a aproximadamente 20% das despesas da organização, ou seja,

um quinto dos custos dessa empresa está representada pela manutenção de seu corpo de colaboradores.

Por fim, o grupo mais representativo, as despesas com o pagamento dos fornecedores, representa a maior parte dos gastos totais da empresa, cerca de 66% do total. Esse comportamento justifica-se pelo fato de a organização ser uma empresa revendedora, que sobrevive através da compra de mercadorias no mercado atacadista e seu repasse ao varejo, tirando desta intermediação seu lucro.

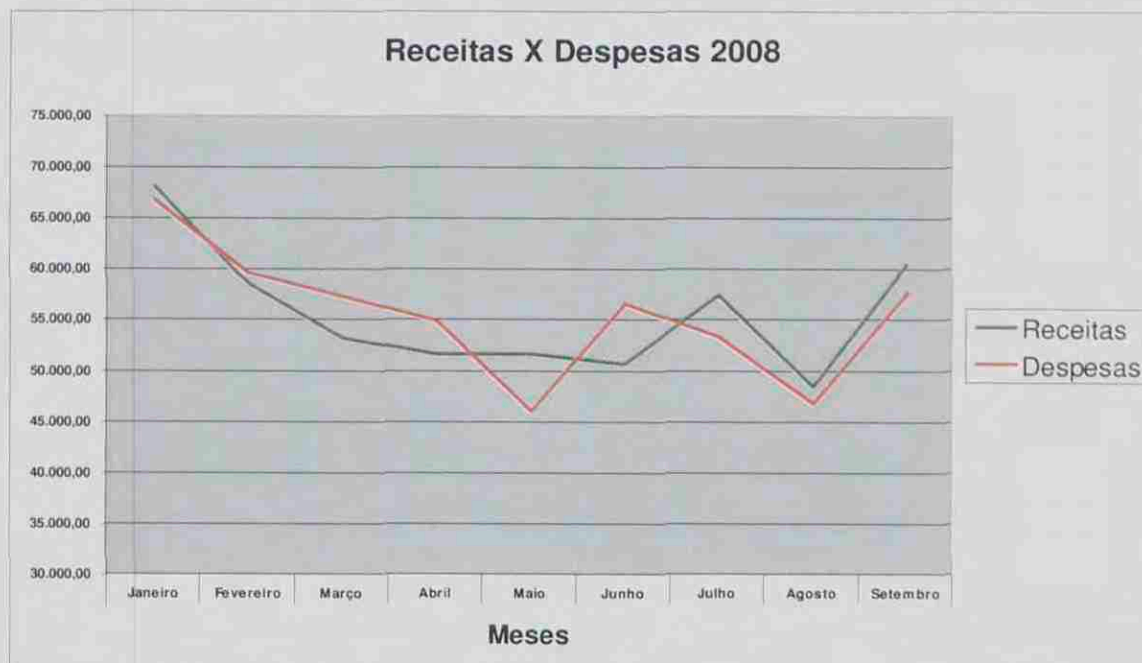
Realizadas as considerações sobre as proporções das receitas e despesas sobre o total agora serão demonstrados e comentados os gráficos relativos ao período analisado.

Gráfico 1 – Receitas X Despesas 2007



Fonte: Dados primários, 2008.

Gráfico 2 – Receitas X Despesas 2008



Fonte: Dados primários, 2008.

Observando agora o fluxo financeiro da organização durante o ano, comparando as receitas com as despesas mensalmente, é possível perceber uma sazonalidade evidente, de forma que no período entre novembro e fevereiro as vendas apresentam um significativo acréscimo. Isso se dá, possivelmente, devido ao período de festividades e recebimento de 13º salário, que se apresenta mais concentrado nesta época e também na atração de turistas pela cidade de Florianópolis, onde a cidade aumenta sua população neste período.

É importante salientar que a evolução dos custos tende a acompanhar as receitas, sendo este um aspecto positivo para a organização, visto que torna mais fácil a manutenção de um nível uniforme de saldo em suas contas de caixa, o remetendo a noção de custo variável, onde as despesas oscilam proporcionalmente as receitas. O aumento ou a redução das despesas pode ocorrer antes ou depois de períodos de alta de vendas, dependendo dos níveis de estoque disponíveis na organização, ou seja, se a empresa julga possuir estoque suficiente, a elevação dos custos ocorre depois do alto período de vendas, ou, se a empresa julgar não

possuir este estoque para satisfazer as vendas em determinado período, antecipa as compras, aumentando os custos antes deste período de altas receitas.

O fato de as despesas acompanharem as receitas justifica-se nesta área de atuação, pois, como a empresa vive da revenda de produtos, possui seus custos intimamente ligados a reposição dos estoques, quanto mais a empresa vende, mais precisa comprar para repor seus níveis de estoque. Como a maior parte de seus custos está relacionada a aquisição de mercadorias, relação já citada anteriormente, estas compras tem grande impacto nos custos globais.

Confirmando o exposto anteriormente, é possível perceber a tendência de acompanhamento das receitas e despesas. No período entre julho e outubro de 2007, percebe-se que a época de aumento das receitas, julho/agosto, precedeu outra de grandes despesas, outubro, provavelmente impulsionada pela reposição das mercadorias vendidas nos meses anteriores. Já em 2008, nos meses de junho e julho, ocorreu o inverso, primeiro ocorreu um período de grandes despesas e logo no mês seguinte a situação se inverteu, com receitas superiores as despesas.

Além das oscilações durante os meses do ano, outro ponto importante de ser observado é a oscilação das entradas e saídas dentro dos períodos de trinta dias, ou dentro dos meses. Para tal, foi elaborada uma observação amostral aleatória do terceiro trimestre de 2007, apenas como forma de exemplificar como funciona a distribuição de entradas e saídas no dia-a-dia da empresa, dentro do período mensal.

De forma geral, ocorrem diversos momentos de divergência entre os valores de entradas e saídas de qualquer organização, pois os momentos em que ocorrem os recebimentos e os pagamentos da empresa geralmente não são coincidentes. Na Empresa Portal em poucos momentos essa diferença se apresenta de forma acentuada e significativa, de

forma a não ser justificada uma previsão de grandes volumes de caixa para equilibrar o saldo do caixa dentro do período de trinta dias.

A seguir serão demonstradas, por meio de quadros e gráficos, as movimentações financeiras que ocorreram diariamente na empresa no período do terceiro trimestre de 2007, e, logo em seguida, serão realizadas análises e comentários, com o intuito de melhor identificar os pontos críticos destas oscilações. Vale ressaltar que novamente não serão adotados os acúmulos ou faltas de capital de um dia para o outro, pois estas planilhas têm a simples função de observar de forma mais clara a relação entre entradas e saídas do dia pontualmente não os relacionando com os demais dias do mesmo mês, ou com os outros meses.

Quadro 15 – Agosto 2007: entradas X saídas

Dia	Agosto		
	Entradas	Saídas	Diferença (E-S)
1	R\$ 4.538,59	R\$ 2.765,20	R\$ 1.773,39
2	R\$ 4.609,25	R\$ 3.096,46	R\$ 1.512,79
3	R\$ 1.877,01	R\$ 1.969,00	R\$ (91,99)
4	R\$ 2.532,00	R\$ 28,95	R\$ 2.503,05
5	R\$ -	R\$ -	R\$ -
6	R\$ 4.891,66	R\$ 2.405,66	R\$ 2.486,00
7	R\$ 7.021,27	R\$ 2.242,01	R\$ 4.779,26
8	R\$ 3.190,78	R\$ 2.593,17	R\$ 597,61
9	R\$ 1.955,11	R\$ 168,00	R\$ 1.787,11
10	R\$ 3.552,83	R\$ 3.950,16	R\$ (397,33)
11	R\$ 2.534,78	R\$ 1.789,91	R\$ 744,87
12	R\$ -	R\$ -	R\$ -
13	R\$ 4.210,32	R\$ 101,15	R\$ 4.109,17
14	R\$ 3.355,96	R\$ 1.871,85	R\$ 1.484,11
15	R\$ 2.738,07	R\$ 2.527,58	R\$ 210,49
16	R\$ 2.435,65	R\$ 21,00	R\$ 2.414,65
17	R\$ 2.118,20	R\$ 2.090,85	R\$ 27,35
18	R\$ 2.106,34	R\$ 332,80	R\$ 1.773,54
19	R\$ -	R\$ -	R\$ -
20	R\$ 3.522,39	R\$ 3.740,06	R\$ (217,67)
21	R\$ 1.941,16	R\$ 3.686,95	R\$ (1.745,79)
22	R\$ 2.828,91	R\$ 538,84	R\$ 2.290,07
23	R\$ 2.696,83	R\$ 880,62	R\$ 1.816,21
24	R\$ 5.160,36	R\$ 956,44	R\$ 4.203,92
25	R\$ 3.883,44	R\$ 4,50	R\$ 3.878,94
26	R\$ -	R\$ -	R\$ -
27	R\$ 6.608,33	R\$ 1.967,01	R\$ 4.641,32
28	R\$ 1.985,36	R\$ 982,46	R\$ 1.002,90
29	R\$ 2.301,10	R\$ 3.887,16	R\$ (1.586,06)
30	R\$ 2.903,73	R\$ 2.122,15	R\$ 781,58
31	R\$ 2.141,27	R\$ 1.251,66	R\$ 889,61

Fonte: dados primários, 2007.

O Gráfico a seguir é relativo ao quadro 15.

Gráfico 3 – Agosto 2007: Entradas X Saídas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Observando-se o gráfico das entradas e saídas do mês de agosto de 2007 é possível perceber que os montantes oscilam muito durante o período, o que é compreensível dada a atividade varejista da empresa. Na grande maioria dos dias os valores das entradas superaram os das saídas.

Neste mês, o valor dos gastos superou o das receitas em quatro momentos, nos dias 3, 10, 20 e 29. Apesar desse saldo negativo nestes dias, a diferença não apresentou uma deficiência muito significativa, e, no acumulado do período, o saldo foi positivo para a empresa. Durante o período em que as receitas superaram as despesas, a empresa garantiu sua lucratividade neste período, através do acúmulo deste capital excedente.

A seguir, está disposto o quadro relativo às movimentações de Setembro de 2007.

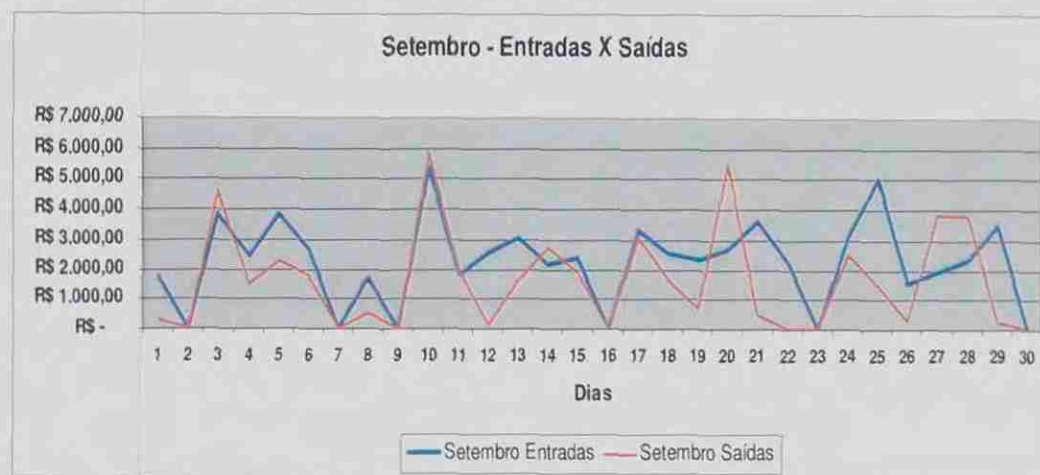
Quadro 16 – Setembro 2007: entradas X saídas

Dia	Setembro		
	Entradas	Saídas	Diferença (E-S)
1	R\$ 1.727,79	R\$ 259,50	R\$ 1.468,29
2	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3	R\$ 3.846,76	R\$ 4.555,07	R\$ (708,31)
4	R\$ 2.413,57	R\$ 1.462,36	R\$ 951,21
5	R\$ 3.843,05	R\$ 2.246,00	R\$ 1.597,05
6	R\$ 2.659,51	R\$ 1.745,04	R\$ 914,47
7	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8	R\$ 1.703,79	R\$ 529,39	R\$ 1.174,40
9	R\$ -	R\$ -	R\$ -
10	R\$ 5.346,86	R\$ 5.797,31	R\$ (450,45)
11	R\$ 1.813,75	R\$ 1.996,72	R\$ (182,97)
12	R\$ 2.554,92	R\$ 118,10	R\$ 2.436,82
13	R\$ 3.034,70	R\$ 1.552,54	R\$ 1.482,16
14	R\$ 2.131,26	R\$ 2.727,03	R\$ (595,77)
15	R\$ 2.362,80	R\$ 1.872,34	R\$ 490,46
16	R\$ -	R\$ -	R\$ -
17	R\$ 3.303,33	R\$ 3.053,05	R\$ 250,28
18	R\$ 2.561,70	R\$ 1.614,12	R\$ 947,58
19	R\$ 2.290,68	R\$ 675,67	R\$ 1.615,01
20	R\$ 2.673,29	R\$ 5.464,79	R\$ (2.791,50)
21	R\$ 3.616,90	R\$ 474,24	R\$ 3.142,66
22	R\$ 2.183,05	R\$ -	R\$ 2.183,05
23	R\$ -	R\$ -	R\$ -
24	R\$ 3.104,08	R\$ 2.490,09	R\$ 613,99
25	R\$ 5.005,52	R\$ 1.463,34	R\$ 3.542,18
26	R\$ 1.502,69	R\$ 290,11	R\$ 1.212,58
27	R\$ 1.920,02	R\$ 3.828,95	R\$ (1.908,93)
28	R\$ 2.321,49	R\$ 3.767,90	R\$ (1.446,41)
29	R\$ 3.507,30	R\$ 253,50	R\$ 3.253,80
30	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: dados primários, 2007.

O gráfico a seguir é relativo ao quadro 16.

Gráfico 4 – Setembro 2007: Entradas X Saídas



Fonte : Elaborado pelo autor, 2008.

No mês de Setembro a movimentação foi muito similar a do mês anterior, mostrando um padrão nas flutuações do caixa. O equilíbrio final entre entradas e saídas foi mais próximo neste mês, ou seja, o “lucro” no período foi menor que no mês anterior. Como anteriormente, existiram alguns dias em que as despesas ultrapassaram as receitas, o que ocorreu nos dias 3, 10, 20 e 27, muito similar ao que ocorreu anteriormente, demonstrando uma tendência de existirem maiores saídas de caixa no período. A distribuição dos períodos de maiores receitas e despesas foram também bem equilibrados aqui, mostrando novamente a inexistência de grandes períodos de defasagem de caixa.

A seguir está disposto o quadro relativo às movimentações de Outubro de 2007.

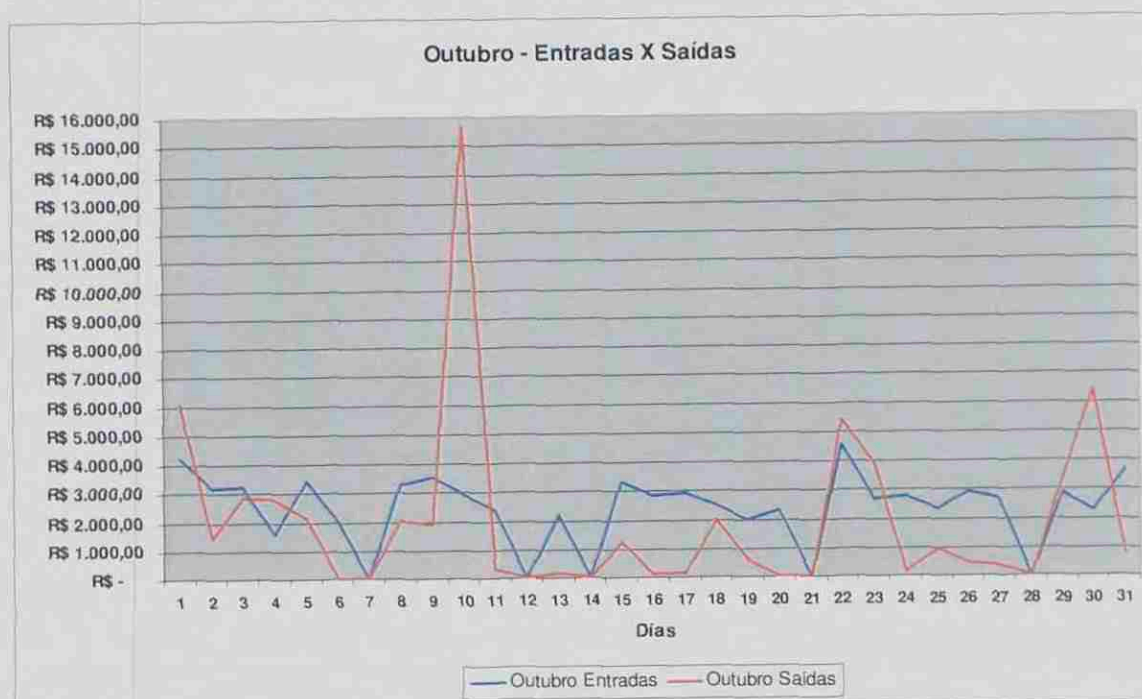
Quadro 17 – Outubro 2007: entradas X saídas

Dia	Outubro		
	Entradas	Saídas	Diferença (E-S)
1	R\$ 4.209,34	R\$ 6.070,23	R\$ (1.860,89)
2	R\$ 3.138,70	R\$ 1.430,57	R\$ 1.708,13
3	R\$ 3.217,54	R\$ 2.814,81	R\$ 402,73
4	R\$ 1.595,00	R\$ 2.747,64	R\$ (1.152,64)
5	R\$ 3.394,64	R\$ 2.103,32	R\$ 1.291,32
6	R\$ 2.001,33	R\$ 2,25	R\$ 1.999,08
7	R\$	R\$	R\$
8	R\$ 3.268,54	R\$ 2.000,54	R\$ 1.268,00
9	R\$ 3.503,27	R\$ 1.874,20	R\$ 1.629,07
10	R\$ 2.899,42	R\$ 15.659,66	R\$ (12.760,24)
11	R\$ 2.383,07	R\$ 295,74	R\$ 2.087,33
12	R\$	R\$	R\$
13	R\$ 2.188,27	R\$ 162,90	R\$ 2.025,37
14	R\$	R\$	R\$
15	R\$ 3.321,87	R\$ 1.223,20	R\$ 2.098,67
16	R\$ 2.797,17	R\$ 94,58	R\$ 2.702,59
17	R\$ 2.912,38	R\$ 147,15	R\$ 2.765,23
18	R\$ 2.515,78	R\$ 1.996,14	R\$ 519,64
19	R\$ 1.999,43	R\$ 611,83	R\$ 1.387,60
20	R\$ 2.301,93	R\$	R\$ 2.301,93
21	R\$	R\$	R\$
22	R\$ 4.548,53	R\$ 5.382,15	R\$ (833,62)
23	R\$ 2.643,48	R\$ 3.904,23	R\$ (1.260,75)
24	R\$ 2.787,59	R\$ 170,79	R\$ 2.616,80
25	R\$ 2.310,30	R\$ 950,62	R\$ 1.359,68
26	R\$ 2.935,99	R\$ 468,95	R\$ 2.467,04
27	R\$ 2.687,06	R\$ 351,64	R\$ 2.335,42
28	R\$	R\$	R\$
29	R\$ 2.858,12	R\$ 3.477,41	R\$ (619,29)
30	R\$ 2.294,31	R\$ 6.409,01	R\$ (4.114,70)
31	R\$ 3.634,67	R\$ 716,94	R\$ 2.917,73

Fonte: dados primários, 2007.

O gráfico a seguir é relativo ao quadro 17.

Gráfico 5 – Outubro 2007: Entradas X Saídas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Em outubro de 2007, de modo geral, houve novamente um equilíbrio entre entradas e saídas, com exceção do dia 10, onde existiu uma retirada discrepante, que se deu devido à aquisição de mercadorias para a preparação do estoque para o mês de novembro, período em que o montante de vendas costuma ser maior. Além do dia 10, os dias 1, 4, 22 e 29 também foram marcados pela defasagem de caixa, porém com valores consideravelmente menores.

De forma geral, excluindo-se este fato discrepante no dia 10 de outubro, confirma-se uma tendência de maiores saídas de caixa nos dias próximos a 3, 10, 20 e 29 de cada mês, entretanto os resultados positivos dos outros dias costumam cobrir de forma satisfatória estas defasagens. Estas observações levam a crer que a manutenção de grandes níveis desejados de caixa para financiar as defasagens do mês não são necessárias. Entretanto, vale lembrar que os

níveis de caixa apresentam-se como necessários na empresa para equilibrar a diferença entre receitas e despesas no decorrer do ano, no qual os períodos de acúmulo de capital ocorre nos períodos de novembro até fevereiro e julho até agosto.

A seguir, serão realizadas considerações finais que possibilitem a criação de uma planilha de planejamento de fluxo de caixa para o primeiro semestre de 2009 e também será demonstrada e comentada a referida planilha.

4.4 Projeção de fluxo de caixa

Já analisados os dados referentes a realidade das movimentações financeiras da Empresa Portal, observa-se uma grande variação dentro do ano com relação a receitas e despesas. Em diversos períodos o valor dos custos ultrapassa o valor das receitas, de forma que se faz necessária uma adequada administração de fluxo de caixa para cobrir as deficiências em alguns meses e evitar sobras desnecessárias em outros.

De modo geral as receitas atingem seu máximo nos períodos de novembro a fevereiro e também por volta dos meses de julho e agosto. Nos períodos restantes, o empreendimento apresenta uma queda nas vendas e precisa ampliar sua comprar a fim de constituir estoques para os períodos de alta nas vendas. Sendo assim se faz necessária uma acumulação de capital nos períodos de grande receita.

A seguir, encontra-se a planilha de projeção de fluxo de caixa para o primeiro semestre de 2009, com os níveis estimados de caixa considerados necessários e a administração dos excedentes.

Quadro 18 – Fluxo de caixa projetado, primeiro semestre de 2009.

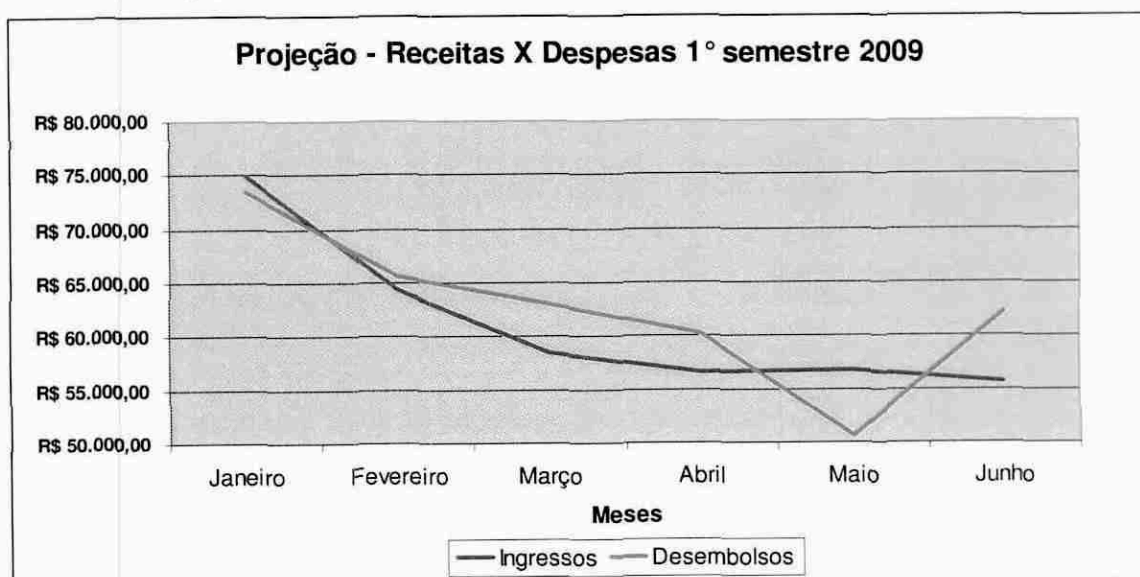
2009							
PERÍODOS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	TOTAL
1. INGRESSOS							
vendas cartão débito	R\$ 11.784,50	R\$ 10.628,12	R\$ 8.456,84	R\$ 6.785,54	R\$ 8.477,32	R\$ 8.811,65	R\$ 54.943,97
vendas cartão crédito	R\$ 13.355,54	R\$ 7.782,49	R\$ 7.929,04	R\$ 5.836,08	R\$ 5.814,11	R\$ 7.072,05	R\$ 47.789,31
vendas à vista	R\$ 33.033,21	R\$ 29.824,76	R\$ 27.589,23	R\$ 26.473,15	R\$ 28.054,87	R\$ 23.684,88	R\$ 168.660,11
vendas vale	R\$ 16.752,82	R\$ 16.050,28	R\$ 14.422,86	R\$ 17.521,02	R\$ 14.400,12	R\$ 15.995,32	R\$ 95.142,42
SOMA	R\$ 74.926,07	R\$ 64.285,65	R\$ 58.397,98	R\$ 56.615,79	R\$ 56.746,42	R\$ 55.563,90	R\$ 366.535,81
2. DESEMBOLSOS							
máquinas/equipamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,00
devoluções	R\$ 287,10	R\$ 173,53	R\$ 169,40	R\$ 247,06	R\$ 286,44	R\$ 316,09	R\$ 1.479,61
despesas com vendas	R\$ 1.068,07	R\$ 649,54	R\$ 573,16	R\$ 459,13	R\$ 488,58	R\$ 539,50	R\$ 3.777,96
contribuições sociais	R\$ 82,50	R\$ 82,50	R\$ 82,50	R\$ 183,70	R\$ 137,50	R\$ 258,50	R\$ 827,20
manutenção	R\$ 225,50	R\$ 215,60	R\$ 192,50	R\$ 214,50	R\$ 192,50	R\$ 346,50	R\$ 1.387,10
divulgação	R\$ 522,50	R\$ 437,25	R\$ 605,00	R\$ 165,00	R\$ 110,00	R\$ 165,00	R\$ 2.004,75
despesas tributárias	R\$ 2.794,90	R\$ 1.800,36	R\$ 2.104,97	R\$ 1.716,17	R\$ 1.581,01	R\$ 1.783,05	R\$ 11.780,45
luz	R\$ 326,80	R\$ 328,85	R\$ 257,40	R\$ 264,97	R\$ 300,75	R\$ 271,56	R\$ 1.750,32
telefone/internet	R\$ 610,16	R\$ 615,18	R\$ 617,58	R\$ 436,59	R\$ 397,34	R\$ 355,21	R\$ 3.032,06
despesas adm	R\$ 918,04	R\$ 515,33	R\$ 644,52	R\$ 832,60	R\$ 785,87	R\$ 944,82	R\$ 4.641,19
aluguel	R\$ 3.008,50	R\$ 3.008,50	R\$ 3.008,50	R\$ 3.008,50	R\$ 3.008,50	R\$ 3.008,50	R\$ 18.051,00
salários+benefícios	R\$ 11.985,37	R\$ 10.716,41	R\$ 14.308,55	R\$ 12.700,02	R\$ 13.103,27	R\$ 11.775,50	R\$ 74.589,11
fornecedores	R\$ 51.523,58	R\$ 46.891,57	R\$ 40.353,02	R\$ 39.700,01	R\$ 30.084,95	R\$ 42.378,85	R\$ 250.931,98
despesas financeiras	R\$ 111,94	R\$ 65,42	R\$ 41,77	R\$ 43,25	R\$ 37,98	R\$ 37,40	R\$ 337,76
SOMA	R\$ 73.464,95	R\$ 65.500,02	R\$ 62.958,86	R\$ 60.235,49	R\$ 50.514,68	R\$ 62.180,47	R\$ 374.854,48
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)	R\$ 1.461,12	R\$ (1.214,37)	R\$ (4.560,89)	R\$ (3.619,70)	R\$ 6.231,73	R\$ (6.616,57)	R\$ (8.318,67)
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 13.000,00	R\$ 14.300,00	R\$ 13.000,00	R\$ 8.400,00	R\$ 4.500,00	R\$ 9.700,00	R\$ 13.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)	R\$ 14.461,12	R\$ 13.085,63	R\$ 8.439,12	R\$ 4.780,29	R\$ 10.731,73	R\$ 3.083,44	R\$ 4.681,33
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 14.300,00	R\$ 13.000,00	R\$ 8.400,00	R\$ 4.500,00	R\$ 9.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8. APLICAÇÕES NO MERC. FINANCEIRO	R\$ 161,12	R\$ 85,63	R\$ 39,12	R\$ 280,29	R\$ 1.031,73	R\$ 83,44	R\$ 1.681,33
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
10. RESGATES DE APLICAÇÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
11. SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 14.300,00	R\$ 13.000,00	R\$ 8.400,00	R\$ 4.500,00	R\$ 9.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

A projeção do fluxo de caixa para este primeiro semestre de 2009 foi realizada através da análise e transferência dos valores apresentados pela empresa nos anos de 2007 e 2008 até setembro. Foi identificado neste período um crescimento de aproximadamente 10% de um ano para o outro, o que confirma as aspirações do proprietário, que julga ser este o crescimento pretendido para o ano de 2009 e também por verificar que já há algum tempo a empresa apresenta essa taxa aproximada de crescimento anual.

Este primeiro semestre, como nos anos anteriores apresenta um saldo negativo em suas atividades, tendo em vista que representa o período de vendas reduzidas na empresa. Durante esta primeira metade do ano, a previsão é de que as vendas esbocem uma tendência de queda nas vendas, Gráfico 6, aparentemente isso mostra um cenário prejudicial à atividade da empresa, mas como já foi demonstrado anteriormente, ela tem sua manutenção pautada em um funcionamento sazonal, onde os períodos de maior receitas não estão abordados nesta projeção, que seriam os meses de julho e agosto e também novembro e dezembro.

Gráfico 6 – Projeção das receitas e despesas: 1º sem. 2009.



Fonte: dados primários

Após ser observada esta tendência, torna-se indispensável a existência de uma manutenção de caixa que venha a equilibrar o saldo de caixa da empresa neste período, transferindo as sobras oriundas dos meses de alta nas vendas para o períodos de deficiência de caixa. Para que isto ocorra, foram projetados níveis desejados de caixa para os meses do período avaliado, tendo como base o comportamento histórico das vendas da organização. Avaliando os anos anteriores observou-se a possibilidade de armazenar numerário nos meses de novembro a janeiro, criando uma reserva a ser usada durante todo o primeiro semestre, até o segundo período de acréscimo das vendas, que ocorreria no mês de julho.

Para a manutenção dos níveis de caixa foi estipulado que a empresa deveria começar o ano de 2009 com um saldo de R\$ 13.000, valor possível se observadas as altas tendências de vendas do período de final de ano. Posteriormente, no mês de janeiro, a empresa ainda acumularia este saldo, aumentando o saldo inicial de caixa para o mês seguinte em R\$ 1.300, chegando a um valor de R\$ 14.300. Analisando os montantes de receitas e despesas da empresa, este parece ser um valor muito alto para manter estagnado em caixa, mas se observarmos o período como um todo verificamos a necessidade deste grande acúmulo.

A partir do mês de fevereiro, e até abril, a organização apresenta um grande defasagem de seu caixa, que necessita de uma provisão de cobertura para excluir a possibilidade de obtenção empréstimos para este fim. Observa-se que este valor é reduzido mensalmente, de forma bastante efetiva até o período de maio, onde ocorre novamente uma sobra de caixa, que, somada aos R\$ 4.500 ainda restantes no caixa, terá a possibilidade de manter o nível de caixa em R\$ 3.000 no final de junho, o que proporcionará a continuidade do segundo semestre do ano de 2009.

Nota-se que, aplicando as sobras de caixa como a projeção, a empresa anularia a necessidade de obtenção de empréstimos e ainda conseguiria acumular recursos, mesmo em valores pouco expressivos. Devido a este pequeno montante acumulado mensalmente,

totalizando R\$ 1.681,33, a organização estaria limitada a investir inicialmente em aplicações de baixa rentabilidade e alta liquidez, como cadernetas de poupança ou Certificados de Depósito Bancário (CDB) e Recibos de Depósito Bancário (RDB), procurando outras formas de investimento mais rentáveis assim que possuir uma quantia mais volumosa de recursos para serem aplicados.

Por fim vale ressaltar o resultado final deste primeiro semestre, em que a empresa apresenta um déficit de R\$ 8.318,67. Entretanto, isto não chega a ser preocupante, pois, como já mencionado, a organização funciona de forma sazonal e possivelmente este resultado será revertido até o final do exercício, demonstrando também a importância de um planejamento financeiro de longo prazo, no qual esta tendência seria facilmente identificada.

Cabe ao gestor apenas obedecer aos níveis desejados de caixa, aplicar adequadamente os excedentes e realizar a distribuição adequada dos excedentes no decorrer do ano para obter um resultado positivo do empreendimento.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua organização em dado período de tempo. Uma vez programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes dos recursos a serem captados, fica restando ao gestor financeiro a tarefa de distribuí-los de forma adequada.

Sabendo dessa função do fluxo de caixa, existiu interesse em se realizar uma estruturação de fluxo de caixa para controle das finanças à curto prazo da empresa Portal Elétrica Hidráulica e Ferragens, a fim de melhor estabelecer as distribuições dos montantes financeiros recebidos pela organização no primeiro semestre de 2009. Este estudo teve a intenção de criar uma ferramenta adequada a manutenção de um equilíbrio entre ingressos e desembolsos, a fim de manter os níveis de saldo em caixa adequados a melhor eficiência da organização.

A fim de atingir o objetivo esperado foi primeiramente realizado um resgate da teoria aplicada a administração financeira, com enfoque na gestão de curto prazo. Este levantamento teórico trouxe os conhecimentos e esclarecimentos necessários ao posterior desenvolvimento do estudo proposto neste trabalho.

A seguir, por meio de diversas visitas a organização, foram reunidos todos os dados disponíveis e julgados necessários para avaliar a atual situação da gestão financeira de curto prazo da organização, com enfoque principal para a gestão do fluxo de ingressos e desembolsos ocorridos na organização no período de janeiro de 2007 até setembro de 2008. Isso foi realizado por meio da reunião das formas de recebimento da organização e dos custos

associados ao seu funcionamento, bem como a periodicidade e flutuação destas movimentações.

Por meio da análise do funcionamento do fluxo das movimentações financeiras da organização Portal foi possível concluir que a empresa apresenta uma forte sazonalidade nas vendas, apresentando período de alta nas vendas, de novembro a fevereiro e julho a agosto, em que as maiores receitas destes períodos são responsáveis pelo financiamento da empresa nos períodos de menor movimento. Outra observação importante está relacionada a constituição dos custos da organização, que são em grande parte formadas pela aquisição de mercadorias para revenda, cerca de 66%. Esta estrutura revela que grande parte das despesas da organização é de caráter variável, ou seja, oscila de acordo com o montante de suas vendas. Este fator não deixa de ser um aspecto positivo, pois os gastos crescem de acordo com o aumento das receitas e decrescem com sua redução, mantendo um nível uniforme de lucratividade.

Por fim, após as considerações sobre o funcionamento das entradas e saídas financeiras da organização foi elaborada uma planilha de planejamento de fluxo de caixa, onde foram estipulados os níveis desejados de caixa necessários para manter a melhor distribuição dos excedentes de caixa durante o ano e cobrir os períodos de déficit financeiro. *Esta distribuição foi realizada de forma a maximizar as receitas por meio de aplicações no mercado financeiro e reduzir a necessidade de obtenção de empréstimos bancários para a manutenção do capital de giro da organização.*

De forma geral, a empresa possui possibilidades de melhor gerir seus recursos financeiros por meio do uso de ferramentas simples de planejamento e controle do seu fluxo de caixa, devendo apenas aplicar-se no uso destas ferramentas como forma de antecipar seu conhecimento sobre as entradas e saídas e aumentar o controle sobre suas transações.

Como recomendação à empresa, no que diz respeito ao registro das informações, fica a proposta da utilização de planilhas eletrônicas no registro das movimentações financeiras da empresa, pois este tipo de ferramenta possibilita uma forma de armazenamento de dados mais segura, eficiente e rápida, reduzindo o tempo perdido no seu registro e possibilitando um maior espaço de tempo para a análise e desenvolvimento do planejamento futuro da organização e também seus eventual controle.

Como recomendações de outros estudos que se proponham a melhorar a atuação da empresa no mercado, podem ser citados outros estudos relativos à estrutura financeira da empresa, como planejamento de longo prazo, análises por meio de indicadores, entre outros. Fora do âmbito da administração financeira, uma interessante proposta de pesquisa seria também a realização de estudos referentes ao setor de compras e estoques da organização, tendo em vista sua grande importância nos custos da empresa, como foi observado por meio deste estudo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ALBINO, Marcelo Rodrigues; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas**. Florianópolis, 2003. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1998.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira**. São Paulo: HARBRA, 1987.

GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. A. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

JOSÉ, Tafner; SILVA, Antônio Cesar da; WEIDUSCHAT, Íris. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Indaial: ASSELVI, 2003.

KASSAI, Jose Roberto. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA NETTO, Roberto Procopio de. **Curso Básico de Finanças:** aplicado a empresa brasileira. Rio de Janeiro: Fórum, 1974.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** vol. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1999.

PREVIDELLI, José de Jesus; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil:** uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa:** como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, 1990.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE-SP. Apresenta informações sobre: O início de um novo negócio. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 agosto 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.